

**RAPPORT  
ANNUEL SUR  
LES CONSTATATIONS  
DES ÉVALUATIONS 2001**

*Section de l'évaluation  
Centre de recherches pour le développement international*

Juin 2001

## SOMMAIRE

Ce rapport porte sur les points saillants des constatations émanant des 15 rapports d'évaluation que la Section de l'évaluation a reçus d'avril 2000 à mars 2001. C'est le huitième rapport du genre présenté au Conseil des gouverneurs. Au fil des ans, cette synthèse annuelle a toujours été présentée de façon à rechercher un équilibre entre les besoins d'apprentissage propres aux programmes et la nécessité de faire rapport sur l'apprentissage organisationnel. Le rapport a donc présenté des résultats ayant trait à des projets précis et a aussi regroupé les constatations des évaluations pour soulever des questions touchant les programmes et le Centre dans son ensemble. Il y a maintenant une meilleure intégration du système d'évaluation du CRDI avec les rapports cycliques sur les programmes. Les futurs rapports témoigneront de cette évolution.

La section I fait état de constatations provenant de 15 évaluations en mettant l'accent sur trois aspects du rendement des programmes : renforcement de capacités, influence sur les politiques et utilisation des résultats de la recherche.

En ce qui concerne le **renforcement de capacités**, il y a eu examen de trois rapports, qui viennent tous étayer l'idée que « l'apprentissage par la pratique » est efficace quand il s'agit de renforcer les capacités de recherche. À titre d'exemple, dans le rapport du Bureau pour les initiatives en Europe centrale et de l'Est (BIECE) sur le renforcement des capacités de recherche et de gestion dans le domaine de l'environnement en Ukraine, on reconnaît que les expériences concrètes de recherche ont été plus valables et plus utiles que les séminaires de formation. L'initiative de programme Effets microsociaux des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP) en a aussi fait la preuve : on peut renforcer les capacités de recherche en appuyant des expériences concrètes de recherche et de modélisation. Dans ce contexte, le processus d'apprentissage par la pratique a aidé à acquérir la maîtrise de méthodes complexes et difficiles de modélisation économique. Enfin, un projet mené en Équateur et financé par l'initiative de programme Écosystèmes et santé humaine fournit un autre exemple de la valeur que revêt l'expérience de recherche pour l'apprentissage et la conception des projets.

On s'est penché sur cinq rapports examinant la **recherche qui exerce une influence sur les politiques**. Deux de ces rapports laissent entendre que la cartographie industrielle ou sectorielle est un élément important du renforcement des capacités d'analyse des politiques. Les réseaux et la collaboration entre les concepteurs des politiques et les chercheurs ont facilité l'établissement de liens favorisant l'exercice d'une influence sur les politiques au moyen de la recherche. Le rapport d'évaluation de l'IP MIMAP montre comment ces liens ont aussi pu faciliter la diffusion des constatations de la recherche. Le rapport *Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects* contient deux exemples d'application concrète des résultats ayant augmenté les possibilités pour la recherche d'influencer les décisions et les politiques des gouvernements aux niveaux national, régional et local. Le rapport intitulé *Africa and the*

*General Agreement on Trade in Services Project* met en évidence certains obstacles qui empêchent d'exercer une influence sur les politiques, notamment 1) le fait de ne pas se pencher sur la gouvernance dans les projets axés sur les politiques et 2) le manque de capacités d'analyse des politiques dans les pays participants. Ce rapport semble également indiquer qu'en accordant une attention plus grande à l'analyse des politiques, on pourrait aider à résoudre le problème du manque de capacités.

Ces cinq rapports laissent entendre qu'une influence a été exercée sur les politiques, mais aucun n'en donne de preuve tangible. Il y a une leçon à tirer de cette section et c'est la valeur que peut avoir une meilleure compréhension tant des mécanismes au moyen desquels la recherche peut exercer une influence sur la conception des politiques que des façons de favoriser cette influence. Inventorier les différents types d'influences exercées sur les politiques pourrait constituer un point de départ utile, estime-t-on. Une autre leçon tirée a trait à l'importance de faire participer les utilisateurs et les bénéficiaires dès le début à l'élaboration de la recherche, afin de renforcer les capacités et d'accroître l'influence de la recherche sur les politiques.

La dernière partie de la section I traite de deux rapports préparés sur l'**utilisation des résultats de la recherche** dans les projets financés par le CRDI. La première leçon qui s'en dégage est qu'il importe de planifier l'utilisation au moment de la conception du projet. Pour cela, il faut y associer les utilisateurs et les bénéficiaires et mettre l'accent sur les incitations et le ralliement, afin que les intervenants du gouvernement et de l'industrie s'engagent activement dans le processus de recherche.

La section II porte sur deux mécanismes par lesquels les projets et les programmes contribuent à l'apprentissage organisationnel : les **rapports de fin de projet (RFP)** et les **plans d'évaluation des initiatives de programme (IP)**. Les RFP sont des documents internes qu'il est obligatoire de produire pour les projets recevant 100 000 \$ ou plus du CRDI. L'étude a permis d'examiner l'utilité actuelle et éventuelle des données des RFP et de dégager quatre éléments importants en ce qui concerne le soutien de la recherche : conception des projets, participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès le début du processus de recherche, gestion de la recherche par le CRDI et renforcement des capacités de recherche des groupes marginalisés et des femmes.

Eu égard à la conception des projets, il est mentionné dans près du tiers des RFP qu'elle doit être améliorée. L'auteur de l'étude énumère quelques-uns des points clés à considérer qui, si l'on en tient compte au moment de la conception, vont aider à susciter un impact sur le développement : diffusion des résultats, renforcement de la capacité de comprendre les politiques publiques et de les influencer, établissement de liens avec les utilisateurs, les partenaires et les bénéficiaires au niveau local, démarches participatives pour susciter l'engagement de la population locale et démonstration de la valeur des changements proposés. Pour ce qui est de la gestion, on souligne

la nécessité de prêter une attention toute particulière au suivi des projets, ce qui fait écho à une préoccupation déjà présente dans les constatations des rapports d'évaluation du début des années 1990. Les évaluations antérieures indiquaient également que le mode de suivi du CRDI, de nature collégiale, est une caractéristique fondamentale de la valeur que les bénéficiaires accordent au soutien du CRDI. Selon l'étude, la nécessité d'intensifier le suivi est signalée dans 16 % des RFP de l'échantillon. Enfin, au sujet du renforcement des capacités, on indique qu'il y a eu renforcement des capacités institutionnelles de recherche dans 90 % des cas et renforcement des capacités individuelles dans 87 % des cas. Toutefois, il ressort aussi des RFP de l'échantillon que le renforcement des capacités de recherche des femmes a été moindre : il n'y a eu renforcement de capacités individuelles et de capacités institutionnelles que dans 44 % et 29 % respectivement des projets pertinents. L'étude se termine sur des recommandations portant à la fois sur le contenu et sur la façon de concevoir le RFP, dans le but de le rendre beaucoup plus utile. Le Centre s'apprête à remanier le RFP et le défi à relever consistera à favoriser une réflexion en profondeur distincte sur des projets fort différents tout en assurant une uniformisation suffisante pour qu'il puisse y avoir regroupement des données au niveau d'un même programme et au niveau organisationnel.

La deuxième partie de la section II fait état des principaux sujets d'évaluation retenus par les IP dans leur plan d'évaluation, entre autres les partenariats, le renforcement des capacités, l'influence exercée sur les politiques, les outils et méthodes, et le genre. En général, les plans sont axés sur des résultats et mettent beaucoup l'accent sur la pertinence et l'efficacité de la recherche et sur la durabilité des résultats.

La section III présente des exemples d'application de la méthodologie dite de « cartographie des incidences » dans différents contextes, aux fins de la planification, du suivi et de l'évaluation. On se sert de cet outil, que le CRDI continue de tester et d'affiner avec des partenaires internes et extérieurs, dans les cas où il représente un moyen efficace de faire rapport sur les résultats obtenus en matière de développement.

Un projet de la BAIF, une ONG indienne avec laquelle le CRDI collabore depuis 1986, donne un bon exemple de l'utilisation de cette méthodologie à des fins de **planification**. Le projet Swayamsiddha, qui est en cours, vise à responsabiliser davantage les femmes et à améliorer leur santé. Ce projet est exécuté dans neuf emplacements distincts, dans six États de l'Inde. Intégrant les principes fondamentaux de la méthodologie à la planification du projet de la BAIF, l'équipe chargée de son exécution consigne les changements de comportement des ONG locales partenaires afin de comprendre comment les activités du projet contribuent à la responsabilisation des femmes et à l'amélioration de leur santé dans les collectivités visées. L'IP Utilisation durable de la biodiversité (UDB) a recours à certains éléments de la méthodologie pour le **suivi** de l'intégration systématique des considérations de genre dans ses

travaux. Lors d'un atelier organisé en Uruguay en février 2000, la méthodologie a servi à l'élaboration d'un cadre de rendement visant à suivre le processus d'intégration systématique. Les résultats préliminaires permettent de voir si les considérations relatives aux sexospécificités sont intégrées ou non dans les projets de l'IP UDB et, si c'est le cas, comment elles le sont. Le troisième exemple montre comment la méthodologie a été employée pour une **évaluation** externe *ex post* du Secrétariat du Réseau international de forêts modèles (SRIFM) en novembre 1999. L'accent a alors été mis sur l'évaluation de l'importance des partenariats et du renforcement des capacités, plutôt que sur la mesure du rendement réel des forêts modèles. Grâce à la cartographie des incidences, il a été possible d'établir que le SRIFM a joué un rôle important dans la création de forêts modèles et que cet appui a été crucial dans la production des incidences recherchées. Le SRIFM a également été en mesure de préciser ses contributions propres.

# RAPPORT ANNUEL SUR LES CONSTATATIONS DES ÉVALUATIONS 2001

## Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>SECTION I : LEÇONS TIRÉES DES RAPPORTS D'ÉVALUATION</b> .....	<b>4</b>
Renforcement de capacités .....	4
Influence de la recherche sur les politiques .....	8
Utilisation des résultats de la recherche .....	14
<b>SECTION II : FONDEMENTS DE L'APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL</b> .....	<b>18</b>
Analyse du contenu des RFP .....	18
Plans d'évaluation des initiatives de programme (IP) de 2000 à 2003-2004 .....	26
<b>SECTION III : CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES : COMMENT EST-ELLE APPLIQUÉE?</b> .....	<b>29</b>
Planification : un exemple venant de la BAIF .....	30
Suivi : intégration systématique de la problématique hommes-femmes dans l'IP UDB .....	31
Évaluation <i>ex post</i> : l'exemple du SRIFM .....	33
<b>ANNEXE</b>	
Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation d'avril 2000 à mars 2001 .....	30

*Tous les documents mentionnés dans le présent rapport  
sont consultables à la bibliothèque du CRDI.*

## INTRODUCTION

Le présent rapport annonce une nouvelle étape de l'évolution du système d'évaluation institutionnelle du CRDI. Depuis 1994, la Section de l'évaluation examine les extrants annuels des évaluations et, par le biais du Rapport annuel sur l'évaluation, souligne les principaux événements et constatations à l'intention du personnel, de la haute direction et du Conseil des gouverneurs. Une telle documentation du rendement du Centre pose un défi pour le système d'évaluation décentralisé et axé sur l'apprentissage et l'utilisation. Le défi se pose en raison des tensions qui découlent, d'une part, de l'exécution d'études qui répondent directement aux besoins d'apprentissage de projets particuliers au sein d'un portefeuille de programmes diversifiés et, d'autre part, du besoin de normaliser certaines constatations dans l'ensemble des études afin de permettre le regroupement de l'apprentissage et des rapports au niveau institutionnel. L'équilibre entre l'apprentissage et la reddition de comptes, ainsi qu'entre l'appropriation et la conformité, est précaire et il faut le maintenir de façon consciencieuse afin de préserver la pensée évaluative et l'apprentissage à tous les échelons de l'organisation. Non seulement s'agit-il d'un aspect fondamental de la démarche en matière de programme du CRDI, mais il fait aussi de l'évaluation un outil de gestion plus efficace et plus efficient.

Au cours des 7 dernières années, au moyen des évaluations stratégiques, des examens externes, du Rapport annuel sur l'évaluation et d'autres mécanismes, le Centre a réussi à gérer cet équilibre. Le système peut maintenant accéder à un niveau supérieur d'intégration. Depuis la mise en oeuvre du Cadre général des stratégies et des programmes (CGSP) 2000-2005, la haute direction a dégagé les aspects dans lesquels le Cadre assurera le suivi du rendement à l'échelle institutionnelle. Le Cadre a permis de commencer à définir de façon systématique ces aspects du rendement et à adapter les mécanismes de rapport afin de rehausser la production et l'utilisation de l'information sur les résultats institutionnels, dans les processus et les activités de prise de décision et de production de rapports du Centre.

Le CGSP détermine les aspects du rendement qui ont trait aux résultats obtenus par la recherche au service du développement qu'appuie le Centre ainsi qu'aux modes de prestation employés par le CRDI pour soutenir cette recherche. Les rapports sur le rendement institutionnel porteront sur les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats visés pour chaque aspect du rendement. Les résultats précis prévus pour chaque aspect, ainsi que les stratégies employées pour promouvoir ces résultats, établissent le cadre de rapport sur le rendement du Centre dans son ensemble.

Le rôle et le contenu du présent rapport pourraient être modifiés suivant la mise en oeuvre de la production de rapports sur les résultats en regard du CGSP. Le rapport de cette année, intitulé **Rapport annuel sur les constatations des évaluations**, signale ce changement imminent.

Comme par les années passées, le rapport passe en revue des constatations choisies, qui sont tirées des évaluations menées au cours des douze derniers mois. Suivant la venue à échéance du premier cycle triennal de financement des initiatives de programme, un grand nombre d'évaluations *ex post* ont été commandées en fin de cycle et certaines n'ont pas été terminées à temps pour être comprises dans le présent rapport. Quinze rapports nous sont parvenus à temps et constituent le fondement de l'analyse présentée. Vingt-deux autres rapports ont été acheminés après le 1<sup>er</sup> mars et seront examinés aux fins d'inclusion dans les rapports futurs ou seront utilisés dans les travaux d'évaluation stratégique l'année prochaine. Du fait du grand nombre de rapports d'évaluation présentés, il sera intéressant d'observer comment les IP, les secrétariats et les projets institutionnels tirent les leçons des évaluations et les appliquent. Une option consisterait à inclure le contenu des études d'évaluation dans les rapports annuels des IP afin de faire connaître l'information et les connaissances à d'autres personnes, y compris aux membres de la haute direction. Les rapports futurs tiendront compte des nouvelles mesures de suivi du rendement institutionnel, ainsi que des évaluations au niveau des projets et des programmes.

La section I présente des constatations provenant de 15 évaluations en prêtant une attention particulière au renforcement des capacités, à l'influence de la recherche sur les politiques et à l'utilisation des résultats de la recherche. L'une des principales leçons mise en lumière dans cette section est la valeur potentielle qui ressort d'une meilleure compréhension des processus par lesquels la recherche exerce une influence sur les politiques et de la façon d'accroître cette influence. On y suggère de commencer par la détermination des différents genres d'influence sur les politiques.

Une autre leçon à tirer de l'expérience, qui est présentée dans ces rapports, a trait à l'importance, en ce qui concerne le renforcement des capacités, l'influence exercée sur les politiques et l'utilisation des résultats de la recherche, d'assurer la participation des utilisateurs et des bénéficiaires de la recherche au début du processus de recherche, c'est-à-dire à l'étape de la conception. La section II, qui fait écho à ce thème, porte principalement sur une étude qui explore l'utilité actuelle et potentielle des rapports de fin de projet (RFP) dans l'optique de l'apprentissage institutionnel. Il y est également question du suivi des projets, une préoccupation constante en matière de prestation de programmes, déjà présente dans les rapports d'évaluation du début des années 1990. Cette question est importante parce que plusieurs évaluations indiquent que le mode de suivi du CRDI, de nature collégiale, est une caractéristique fondamentale de la valeur que les bénéficiaires accordent au soutien du CRDI. La section III présente certains exemples d'application de la cartographie des incidences dans différents contextes, aux fins de la planification, du suivi et de l'évaluation. Cet outil, élaboré par le CRDI, a été adopté avec un certain enthousiasme au Centre et à l'extérieur, car il permet de résoudre certaines des difficultés auxquelles font face les organismes de développement quand ils essaient de trouver des moyens efficaces de rendre compte des résultats de leurs efforts. Le CRDI



continue de tester et d'affiner cette méthode avec des partenaires internes et extérieurs.

La plupart des constatations présentées dans le rapport ne sont pas nouvelles. Plusieurs correspondent à des thèmes qui reviennent sans cesse dans les évaluations du soutien accordé par le CRDI à la recherche pour le développement. Cela laisse entendre qu'il faut continuer de déployer des efforts pour apprendre comment accroître l'efficacité du renforcement des capacités et mieux favoriser l'utilisation de la recherche. La décision de produire des rapports sur les résultats obtenus au niveau institutionnel est le tremplin qu'il faut pour accorder un regain d'attention à ces questions récurrentes.

## SECTION I - LEÇONS TIRÉES DES RAPPORTS D'ÉVALUATION

### **Leçons tirées de l'expérience : renforcement des capacités, influence exercée sur les politiques et utilisation des résultats**

La Section de l'évaluation a reçu 15 rapports d'évaluation durant la période allant d'avril 2000 à mars 2001. Ces rapports comprennent des examens et des évaluations de projets et de programmes dans les trois domaines de programme du Centre : Équité sociale et économique (ESE), Environnement et gestion des ressources naturelles (EGRN) et Technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC-D). Les rapports portent sur tout un éventail de sujets d'évaluation pour répondre à certains besoins en matière de programme, mais la présente section les scrute du point de vue des trois grandes priorités d'apprentissage du Centre : 1) le renforcement des capacités, 2) l'influence de la recherche sur les politiques et 3) l'utilisation des résultats de la recherche. On ne procédera pas ici à un examen exhaustif des rapports d'évaluation présentés à la Section de l'évaluation, mais plutôt à une synthèse sélective des leçons qui découlent des constatations et des expériences documentées dans les rapports.

#### **1. Renforcement des capacités**

Trois rapports ont été analysés afin de relever ce qui s'en dégage au sujet du renforcement des capacités, aux niveaux à la fois individuel et institutionnel. Chacun porte sur des projets ou des programmes très différents, qui appliquent des démarches variées de renforcement des capacités. Néanmoins, une même leçon peut en être tirée, à savoir que « **l'apprentissage par la pratique** » est une démarche efficace pour le renforcement des capacités.

#### ***Renforcement des capacités de recherche en Ukraine : l'expérience du CRDI dans le cadre du projet DGEU (phase 1)<sup>1</sup>***

Le Bureau pour les initiatives en Europe centrale et de l'Est (BIECE) a été établi en 1993 afin d'élaborer et de gérer un projet subventionné par l'ACDI en Europe centrale et de l'Est, et dont le CRDI est l'organisme d'exécution. Le BIECE réunit savoir-faire technique, gestion de projet, réseautage et services de soutien pour trouver des solutions novatrices aux problèmes de la région, conjointement avec ses partenaires d'Europe centrale et de l'Est ainsi que d'autres

---

<sup>1</sup>*Enhancing Research Capacity in Ukraine: The Experience of IDRC in Environmental Management Development in Ukraine (EMDU) as Applied to the Rehabilitation of the Dnieper River, A Case Study*, par Jean-H Guilmette et Igor Iskra, 2000.

régions du monde<sup>2</sup>.

Le rapport a été rédigé afin de présenter le projet à un atelier international tenu à Berne (en Suisse) en septembre 2000. La méthode employée a consisté à recueillir des données dans le cadre d'entrevues non structurées ainsi qu'à analyser des documents internes. Le regroupement systématique de données tirées de documents internes, par le biais du suivi, de l'analyse et de la production de rapports à l'interne, a procuré une bonne partie de l'information utilisée.

S'appuyant sur les 30 ans d'existence du Centre et sur sa conception du renforcement des capacités, le BIECE vise à renforcer la capacité des gestionnaires et des scientifiques de l'environnement ainsi que des institutions de recherche d'Ukraine au moyen du Projet Développement de la gestion de l'environnement en Ukraine (DGEU). Le BIECE a géré la première phase de ce projet de 4,6 M\$CAD pour le compte de l'ACDI. Le BIECE a pour sa part surtout concentré son attention sur le processus de renforcement des capacités de recherche et de gestion en mettant l'accent sur la méthode dite « dictée par la demande » du CRDI.

Selon le rapport, le BIECE a été en mesure : 1) d'établir des relations fondées sur la confiance, 2) d'encourager la transparence dans le processus de recherche, 3) de faire appel au talent local et 4) de renforcer les institutions locales afin qu'elles puissent par la suite fonctionner sans son aide. Ce faisant, le BIECE a été en mesure d'atteindre son objectif, soit contribuer au renforcement des capacités de recherche sur l'environnement en Ukraine, et aussi de produire des données et d'appliquer des méthodes aux fins de la surveillance et de la gestion de la qualité de l'eau.

Le rapport met en lumière plusieurs résultats immédiats qui découlent des activités de recherche du projet. On en trouvera des exemples dans l'encadré 1 ci-dessous.

**Encadré 1 - Exemples d'application de la recherche, projet DGEU**

- Des données sur l'état du fleuve Dniepr ont été obtenues et organisées, et un réseau de scientifiques et de gestionnaires fournissent maintenant des données en direct pour les besoins de la gestion du fleuve Dniepr.
- Le *Verhovna Rada* (le Parlement) a approuvé un programme national de remise en état du fleuve Dniepr et d'amélioration de la qualité de l'eau. La majorité des participants sont d'avis que l'un des plus importants résultats de l'expérience de collaboration menée dans le cadre du projet DGEU a été l'élaboration et la mise en oeuvre de cette politique.
- Les concepts de vérification environnementale et de production non polluante ont été adoptés et mis en application. Un groupe de scientifiques ukrainiens a formé un consortium afin d'offrir ces vérifications à l'échelle nationale.

<sup>2</sup>Ces renseignements sont consultables à [http://www.idrc.ca/oceei/main\\_e.cfm](http://www.idrc.ca/oceei/main_e.cfm)

Du fait du **processus** de renforcement des capacités dans le cadre du PDGEU, les scientifiques et les gestionnaires ukrainiens sont plus confiants et « reconnaissent qu'ils font partie de l'élite scientifique mondiale, et croient maintenant que leurs opinions sont respectées et qu'ils peuvent exercer une influence sur les politiques » [traduction] (p. 15). L'encadré 2 donne quelques exemples de résultats issus du processus de renforcement des capacités.

### ***Renforcement des capacités dans le cadre de l'IP MIMAP<sup>3</sup>***

L'initiative de programme (IP) Effets microsociaux des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP) vise à aider les pays en développement à formuler des politiques et des programmes afin d'atteindre les objectifs de stabilisation économique et d'ajustement structurel, tout en réduisant la pauvreté ainsi que les répercussions sur les groupes vulnérables. Le rapport examine plusieurs des activités de l'IP MIMAP, y compris ses stratégies de renforcement des capacités.

L'IP MIMAP applique plusieurs stratégies différentes afin d'accroître la capacité de recherche économique des pays en développement. L'une d'elles consiste à choisir de façon systématique les pays où entreprendre un projet, puisque la diffusion et le renforcement des capacités « sont largement fonction de la capacité institutionnelle [existante] et de la réceptivité des décideurs d'un pays donné » [traduction] (p. 3). Une autre stratégie consiste à fournir aux chercheurs une expérience de modélisation « pratique », combinée à des cours et programmes de formation de

#### **Encadré 2 - Exemples de renforcement des capacités, projet DGEU**

1. Le projet DGEU a permis à des gestionnaires et à de nombreux scientifiques d'envisager leurs problèmes dans une perspective plus générale et de travailler en équipe, surtout pour régler certains problèmes cruciaux.
2. Les institutions bénéficiaires ont appris à mener des recherches reconnues sur le plan international, à préparer et présenter des propositions, et à rédiger des rapports.
3. Les conseils pratiques et l'encadrement, au cas par cas, par le personnel du CRDI ont constitué un outil de formation plus valable que des séminaires de formation dans le cadre desquels des cours magistraux sont donnés aux dirigeants des instituts de recherche.

courte durée, qui sont donnés par des experts-conseils internationaux. Et autre stratégie s'appuie

---

<sup>3</sup>*Micro Impacts of Macroeconomic and Adjustment Policies (MIMAP) Program Initiative Review of Experience: Directions for the Future*, par Vijay S. Vyas, octobre 2000.

sur l'expérience de recherche. Ainsi, « des chercheurs locaux ont entrepris des travaux novateurs sur l'élaboration de modèles d'équilibre général calculable (EGC). Ces compétences ont été acquises dans le cadre du processus “ d'apprentissage par la pratique ” » [traduction] (p. 9).

On a souligné la capacité de l'IP MIMAP de choisir des pays d'accueil viables. Toutefois, dans certains cas, « le choix des institutions d'accueil par le programme n'a pas toujours été aussi heureux » [traduction] (p. 17). Compte tenu de la complexité et de la relative difficulté du travail portant sur les méthodes de modélisation économique, les auteurs du rapport recommandent que l'IP MIMAP explore des stratégies visant à choisir et à appuyer systématiquement des institutions d'accueil ayant déjà la capacité et les ressources potentielles pour répondre aux objectifs du programme : « Les particuliers ne peuvent être très efficaces seuls, sans un appui institutionnel ferme et convenable » [traduction] (p. 18). Dans le rapport, on suggère également que l'IP MIMAP se serve de projets « parvenus à maturité » ou de ceux dans le cadre desquels la modélisation de première génération est terminée pour encadrer les « nouveaux » projets. De cette façon, les chercheurs pourraient échanger sur leurs expériences au sein des réseaux existants et offrir davantage d'expérience « pratique » aux institutions du Sud, ce qui leur permettrait d'accroître leurs capacités.

Une seconde question soulevée est la nécessité d'effectuer un examen périodique des modules de formation « pour qu'ils répondent à l'évolution des exigences du Programme » [traduction] (p. 10). De plus, cela permettrait à l'IP MIMAP de mettre davantage l'accent sur l'intégration d'autres disciplines au programme, au lieu de continuer à se concentrer sur l'économie « à l'exclusion des autres sciences sociales » [traduction] (p. 10). Une troisième question importante a trait à l'écart entre les compétences des chargés de projet et celles des stagiaires. Le rapport souligne également le besoin pour les chargés de projet de suivre périodiquement des cours de perfectionnement, ainsi que la nécessité pour le personnel de soutien de recevoir une formation plus systématique afin de pouvoir « être en mesure d'offrir un appui intellectuel au chargé de projet » [traduction] (p. 11).

Ces deux rapports donnent de solides preuves du fait que l'expérience pratique en recherche et en gestion de la recherche apporte une contribution valable à l'accroissement des connaissances et au perfectionnement des compétences. La façon dont « l'apprentissage par la pratique » facilite le renforcement des capacités dans le processus de recherche est également illustrée dans une évaluation commandée par l'initiative de programme Écosystèmes et santé humaine (ÉCOSANTÉ)<sup>4</sup>. L'évaluation analyse les progrès réalisés par l'IP dans l'emploi de méthodes

---

<sup>4</sup>*Transdisciplinarity and Participation: An Evaluation of Transdisciplinarity and Participatory Aspect of the IDRC Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative*, préparé par Michael Bopp, Ph. D., février 2001.

transdisciplinaires et participatives pour la programmation de ses activités et dans l'exécution des projets qu'elle appuie et l'obtention d'incidences (voir l'encadré 3).

**Encadré 3 - « L'apprentissage par la pratique » : un exemple de l'Équateur**

*« Il était évident dès le tout début de cette réunion que l'équipe de FUNSAD avait beaucoup réfléchi et énormément travaillé pour préparer la visite d'évaluation, et avait l'intention de se servir de l'évaluation pour son propre apprentissage et pour l'élaboration du projet. L'ouverture que les membres de l'équipe ont manifestée envers l'analyse des sujets de recherche [...] et leur volonté de s'attaquer à des aspects ambitieux touchant à leur réflexion en cours, à leur analyse de l'évaluation du projet jusque-là, et plus particulièrement à leur compréhension des moyens à prendre pour appuyer les étapes ultérieures de la recherche, tout cela a contribué à établir une relation de travail dans le cadre de l'évaluation qui a été à la fois collégiale, constructive, franche et axée sur la pratique. » [Traduction] (p. 25)*

## **2. Influence de la recherche sur les politiques**

L'examen de cinq rapports qui analysent l'influence sur les politiques de projets appuyés par le CRDI révèle plusieurs facteurs qui ont favorisé ou entravé l'influence de la recherche sur les politiques. Les rapports d'évaluation dégagent également les mécanismes ou les démarches de soutien qui ont plus ou moins permis d'exercer une influence sur les politiques. Deux stratégies ont donné des résultats relativement bons : 1) le renforcement de la capacité d'analyse des politiques des chercheurs et 2) le resserrement des liens entre les chercheurs et les décideurs par le réseautage et d'autres formes de communication et de collaboration.

Deux des trois rapports, l'évaluation du projet Examen des problèmes liés à la mise en oeuvre de l'Accord général sur l'échange de services (GATS) en Afrique et l'évaluation du Réseau de recherche sur les politiques sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC), laissent entendre que la « cartographie » industrielle ou sectorielle est une étape très importante de l'analyse des politiques. En « cartographiant » l'industrie ou le secteur, les participants au projet ont été en mesure de recueillir des données de base sur la contribution des services dans le secteur ou l'industrie et sur le cadre de réglementation. Ce faisant, les participants ont été en mesure de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les politiques, ainsi que les forces et les faiblesses relevées dans le domaine à l'étude. Pour de nombreux pays, cette recherche a comblé les lacunes, là où l'information était inaccessible ou inexistante. Le troisième rapport examiné dans la présente section, le rapport d'évaluation des activités d'EQUINET, a conclu qu'une première étape importante de l'influence sur les politiques réside dans

l'exploration de la nature de la conception des politiques et l'analyse de la façon dont les politiques sont formulées et mises en oeuvre à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale.

Les deux derniers rapports abordés dans la section, le rapport final d'évaluation de la phase III du Programme de développement municipal (PDM) en Afrique orientale et australe<sup>5</sup> et le rapport sur la phase II du Réseau centraméricain de recherche sur les plantes médicinales (TRAMIL) - Red Centroamericana de Plantas Medicinales<sup>6</sup>, viennent appuyer les données probantes que contient le rapport sur le RRPS/AOC, à savoir que les réseaux et la collaboration entre les chercheurs et le gouvernement peuvent constituer des mécanismes permettant de faciliter les liens entre les chercheurs et les décideurs et de faire en sorte que les premiers soient en mesure d'influencer les politiques. Des exemples tirés de l'évaluation du TRAMIL et de celle du PDM sont présentés plus loin et montrent les résultats positifs de tels liens.

Tel qu'il est illustré dans le rapport d'évaluation de l'IP MIMAP (préparé en 2000), les liens qui s'établissent entre les chercheurs et les décideurs dans le cadre des comités consultatifs des projets (CCP) peuvent également faciliter la **diffusion des constatations**. La majorité des projets MIMAP sont dotés d'un CCP national, qui comprend des représentants du gouvernement ainsi que quelques « universitaires réputés » [traduction] (p. 13). Le CCP est perçu comme un « mécanisme institutionnel permettant d'atteindre les décideurs et d'autres publics pertinents » [traduction] (p. 13).

Ces rapports mettent en lumière les façons dont la recherche peut influencer les politiques tout en reconnaissant également la nécessité d'intensifier la recherche dans ce domaine.

***Projet Examen des problèmes liés à la mise en oeuvre  
de l'Accord général sur l'échange de services (GATS) en Afrique<sup>7</sup>***

Le projet Examen des problèmes liés à la mise en oeuvre de l'Accord général sur l'échange de services (GATS) en Afrique a été lancé en avril 1992 à la suite d'un séminaire sur les services en Afrique dans le contexte des négociations du Cycle d'Uruguay. Sur une période de huit ans,

---

<sup>5</sup>*The Eastern and Southern Africa Municipal Development Programme: Final Evaluation Report of Phase III (1998-2000) Programme*, par Bamidele Olowu, 28 février 2001.

<sup>6</sup>*TRAMIL-Red Centroamericana de Plantas Medicinales (Fase II)*, préparé par Sonia Lagos-Witte, M. Sc., Ph. D., 30 septembre 1999.

<sup>7</sup>*Africa and the General Agreement on Trade in Services (GATS) Project: Final Evaluation*, Stephen L. Harris, Ph. D., et professeur Olu Ajakaiye, 12 octobre 2000.

---

le CRDI a accordé des subventions totalisant 872 080 \$CAD pour l'étude du secteur des services dans certains pays d'Afrique orientale, occidentale et australe. En tout, 18 pays y ont participé au cours des trois phases du projet.

Le rapport constate que la plus importante réussite dans le cadre de ce programme a été la cartographie de l'industrie, qui a permis aux participants « de comprendre les industries du secteur des services, tous ceux qui participent au processus ayant appris beaucoup à ce sujet » [traduction] (p. 8). Toutefois, l'évaluation a mis en lumière un certain nombre d'obstacles ou de contraintes empêchant d'exercer une influence sur les politiques. Il y a tout d'abord **le fait de ne pas se pencher sur la gouvernance dans les projets axés sur les politiques** : « les difficultés dans les industries du secteur des services [...] ne sont pas tant liées au commerce international qu'à la gouvernance » [traduction] (p. 10). Comme il en a été question dans le rapport *Evaluating Governance Programs: Report of a Workshop*<sup>8</sup>, une gouvernance efficace permet au gouvernement, à la société civile et au secteur privé de participer à tous les aspects du développement politique, économique et social. Le rapport d'évaluation du GATS laisse entendre que dans de nombreux pays participants, le contexte politique n'est toujours pas propice à un processus intégré ou transparent de développement à la fois politique, économique et social. Il y a aussi **le manque de capacités d'analyse des politiques** : « Nous devons aider les pays à comprendre les liens qui existent entre les politiques [au même titre que ceux qui existent entre] l'infrastructure routière et la mise en valeur des installations portuaires » [traduction] (p. 18). Ce manque de capacités d'analyse pourrait être abordé de plusieurs façons, y compris en mettant l'accent davantage sur les capacités d'analyse des politiques et la diffusion de la recherche dans les milieux chargés de la conception des politiques aux niveaux national et infrarégional.

Le rapport se termine sur trois recommandations susceptibles d'aider le projet à exercer une influence sur les politiques : 1) exécuter d'autres recherches pour trouver des façons d'atténuer la méfiance entre les concepteurs des politiques et les décideurs, 2) réduire le champ de la recherche puisque « il est très évident que les pays d'Afrique subsaharienne n'ont pas la capacité nécessaire pour composer avec le programme de l'OMC, avec les initiatives d'intégration régionale, ainsi qu'avec les questions liées à la réforme et à la gouvernance sur le plan intérieur » [traduction] (p. 27); et 3) réduire le nombre de pays participant au programme de renforcement des capacités, c'est-à-dire n'inclure que ceux dont on pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'ils progressent.

---

<sup>8</sup>*Evaluating Governance Programs: Report of a Workshop*, préparé par Fred Carden, Stephen Baranyi, Terry Smutylo et Jean H Guilmette, 8 avril 1999.



***Réseau de recherche sur les politiques sociales  
en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC)<sup>9</sup>***

L'objectif principal du Réseau de recherche sur les politiques sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC) était de promouvoir la recherche appliquée visant à mieux comprendre les problèmes associés au développement social en adoptant une démarche intégrée à l'égard des politiques sociales, dans le but d'appuyer la prise de décisions plus éclairées par les politiciens et les planificateurs. Le projet, doté de 573 455 \$CAD, a permis d'établir un réseau régional multidisciplinaire sur la recherche en politiques sociales auquel ont participé huit pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. L'évaluation visait les trois objectifs suivants : 1) établir la pertinence de la recherche et 2) l'efficacité des partenariats, et 3) déterminer s'il y a eu renforcement des compétences individuelles et institutionnelles.

En ce qui concerne la pertinence de la recherche, l'étude a montré que le réseau était fort pertinent pour les gouvernements nationaux de la région. Les trois facteurs suivants ont entre autres favorisé cette pertinence :

1. la constitution d'équipes de recherche nationales au sein du réseau, qui comprenaient des hauts fonctionnaires, des spécialistes sectoriels ainsi que des chercheurs;
2. l'élaboration des plans et des priorités de recherche au sein de tribunes nationales;
3. la démarche globale et multidisciplinaire en matière de recherche.

Au chapitre des partenariats, le rapport a permis de constater que la **participation des gouvernements** et la **réputation et les attaches professionnelles des chercheurs** sont deux facteurs qui ont contribué à renforcer les liens entre les chercheurs et les décideurs. En ce qui concerne la participation des gouvernements, un important mécanisme a été l'élaboration des plans et des priorités de recherche par les équipes de recherche nationales, qui comprenaient des hauts fonctionnaires ainsi que des spécialistes sectoriels. Cela a permis d'assurer la pertinence de la recherche pour les décideurs. Chaque équipe de recherche nationale était également rattachée à un ministère précis.

Là où le réseau a été le plus influent, c'est dans l'établissement de liens solides entre les organismes pertinents; le leadership a joué un rôle clé à cet égard. Au Cameroun, par exemple, l'institution coordonnatrice de la recherche était la Faculté de médecine de l'Université de Yaoundé, sous la direction du doyen de la Faculté de médecine, qui, en raison de son poste

---

<sup>9</sup>Rapport d'Évaluation du Réseau de Recherche sur les Politiques Sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC), par Bé-Rammaj Miaro-II, 14 juillet 2000.

à l'université, entretenait des liens tant avec le ministère de l'Enseignement supérieur qu'avec le ministère de la Santé. L'équipe de recherche relevait du ministère des Affaires sociales. En raison des liens entre ces établissements, l'équipe de recherche a été en mesure de consolider ses liens avec les décideurs compétents.

La participation au réseau – de nouveau, l'apprentissage par la pratique – des chercheurs et des décideurs a institué un mécanisme de renforcement des capacités fondé sur la formation et le travail d'équipe. Selon le rapport, « 91 % des chercheurs [100 % dans trois pays] répondent que l'expérience de travail au sein du réseau leur donne de l'assurance vis-à-vis d'autres partenaires, notamment les décideurs [...] » [traduction] (p. 38).

### ***Rapport d'évaluation des activités d'EQUINET<sup>10</sup>***

Le Réseau régional sur l'équité en santé en Afrique australe, EQUINET, a émané de la réunion sur l'équité en santé en Afrique australe tenue en 1997. Ce réseau comprend des organismes de recherche, de la société civile et du secteur de la santé qui cherchent à exercer une influence sur les politiques de santé en Afrique australe. Le but visé par EQUINET est de constituer des alliances susceptibles de mener à des politiques positives en matière de santé, aux niveaux à la fois local et régional. Le rapport d'évaluation porte sur le potentiel d'EQUINET à cet égard et met de l'avant des orientations pour l'avenir.

Bien que le rapport fasse un bilan positif du travail d'EQUINET au cours des 18 premiers mois, certains aspects suscitent des inquiétudes relativement à la possibilité qu'EQUINET exerce une influence sur les politiques : 1) les membres actuels sont surchargés de travail, ce qui pourrait nuire à la survie du projet 2) le noyau d'EQUINET est incapable d'accroître ses activités de recherche et 3) une première étape importante dans l'atteinte des objectifs consiste à explorer la nature de la conception des politiques et à examiner comment elles sont formulées et mises en oeuvre aux niveaux local, régional, national et international. Le rapport d'évaluation comprend des recommandations pour aborder chacun de ces aspects.

### ***Leçons tirées de l'expérience***

Les trois rapports mettent en lumière les facteurs qui facilitent et qui restreignent l'influence de la recherche sur les politiques. Les réseaux de recherche comprenant des chercheurs et des représentants du gouvernement, les ateliers et les séminaires semblent tous faciliter l'établissement de liens entre les chercheurs et les décideurs. Dans les encadrés 4 et 5, on

---

<sup>10</sup> *Evaluation Report on Equinet Activities*, Christina Laurell, Ph. D., Universidad de México, septembre 2000.

trouvera deux autres exemples de la valeur de l'établissement de liens entre les chercheurs et le gouvernement.

Ces évaluations *laissent entendre* qu'une influence a été exercée sur les politiques, mais ne donnent pas de preuve tangible d'une telle influence ou de modifications de politiques qui seraient attribuables à la recherche. Comme l'indiquent les rapports, pour que le Centre comprenne mieux ce qu'est « l'influence sur les politiques », une première étape pourrait consister à « cartographier » ou à catégoriser les différents types d'influence exercée sur les politiques qui ont été observés jusqu'à présent. Cela permettrait d'avoir une compréhension plus explicite et plus concrète de ce qu'on entend par l'« influence sur les politiques » et de la façon dont elle se produit, de manière à mieux réaliser les objectifs en matière d'utilisation de la recherche.

Au cours des 18 prochains mois, la Section de l'évaluation explorera cette question plus en profondeur, en entreprenant une évaluation stratégique de l'influence sur les politiques. Dans le cadre de cette évaluation, on examinera les documents du Centre à ce sujet et on en arrivera à une compréhension initiale 1) de ce qu'est « l'influence sur les politiques » eu égard à l'expérience du CRDI, 2) de l'éventail des moyens par lesquels la recherche subventionnée par le CRDI a influencé les politiques et 3) des facteurs et conditions qui ont facilité ou entravé l'exercice d'une telle influence. D'autres activités du Centre examinent l'interface recherche-politiques, notamment une série d'ateliers et les plans d'évaluation actuels et prévus des IP. Cette activité leur est complémentaire tout en en tirant parti.

**Encadré 4 - Facilitation des capacités de recherche en gestion municipale : un exemple de l'Afrique**

*« L'objectif global du programme de recherche sur les politiques dans le cadre du PDM est de créer un contexte favorable à la décentralisation démocratique intégrale par les gouvernements nationaux et à la prestation efficace de services dans les municipalités. Le programme atteint ces objectifs en appuyant la recherche sur des sujets précis, qui font ensuite l'objet d'ateliers auxquels participent des intervenants clés [...] Plusieurs avantages découlent de cette façon de faire. Tout d'abord, le PDM contribue non seulement à créer des connaissances sur des aspects cruciaux de la gestion municipale, mais aide également à renforcer les capacités d'exécution de ce genre de recherche [...] Un second avantage est l'interaction directe et étroite entre les chercheurs et les décideurs »*  
[traduction] (The Eastern and Southern Africa Municipal Development Programme : Final Evaluation Report of Phase III (1998-2000) Programme : pp. 25-26)

### 3. Utilisation des résultats de la recherche

On a examiné le degré d'efficacité avec lequel l'utilisation des résultats de la recherche peut être facilitée dans les projets appuyés par le CRDI dans deux rapports d'évaluation : 1) *Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects* et 2) *Evaluation of UPLB's Institutionalization of the Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS)*.

#### Encadré 5 - Collaboration entre les chercheurs et les gouvernements régionaux en Amérique centrale

L'un des objectifs spécifiques de TRAMIL est d'accroître et de consolider la collaboration avec les ministères de la Santé dans la région en ce qui concerne l'utilisation des plantes médicinales dans les programmes et les politiques de santé des gouvernements. Les ministères de la Santé, en raison des activités du projet, sont beaucoup plus réceptifs à l'utilisation des plantes médicinales et de leurs applications dans le secteur des soins de santé primaires. Deux réunions régionales ont été organisées avec la participation des ministères de la Santé et des universités nationales de l'Amérique centrale et des Caraïbes, processus qui a donné lieu à la recommandation d'adopter les plantes médicinales de TRAMIL dans les programmes de soins de santé primaires de la région. « *Le ministère de la Santé du Panama fait partie du réseau TRAMIL et participe activement à la diffusion des résultats du projet.* » [traduction] (p. 36) (TRAMIL-Red Centroamericana de Plantas Medicinales, Fase II)

La principale leçon tirée de ces deux rapports est qu'il faut **planifier l'utilisation** des résultats de la recherche à l'étape de la conception du projet. Bien que la planification en tant que telle ne soit pas une garantie de l'utilisation des résultats de la recherche, elle en accroît la possibilité et multiplie les occasions d'application utile des résultats aux problèmes de développement. Les deux rapports mettent également en lumière le besoin de collaborer étroitement avec les utilisateurs et les bénéficiaires, y compris le secteur privé ou milieu des affaires, à la conception du projet. Cela pourrait se révéler un incitatif valable pour prêter une attention accrue, au moment de la conception du projet, à ce qu'il adviendra des résultats de la recherche.

#### *Examen de 33 projets du CRDI axés sur les technologies<sup>11</sup>*

Ce rapport d'évaluation examine 33 projets menés à bien dans 21 pays et portant sur un vaste éventail de technologies et de secteurs industriels. Bien que le CRDI n'appuie plus ce genre de

<sup>11</sup> *Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects*, par John Holub, Technology Services Group Inc., 2000.

développement technologique, les leçons tirées de l'utilisation des résultats de la recherche peuvent être utiles car la question de l'utilisation demeure à l'avant-plan des préoccupations du CRDI.

L'évaluation globale de ces projets indique que le CRDI a réussi, par ses efforts passés, « à financer et à gérer des initiatives heureuses ayant eu des répercussions d'une grande portée en matière de développement » [traduction] (p. i). Treize projets y sont cernés comme étant « à potentiel élevé », c.-à-d. qu'il y a de grandes possibilités que les technologies soient utilisées grâce à la commercialisation ou à une diffusion ultérieure. Dix autres projets sont considérés comme présentant un « potentiel moyen », et les dix derniers, un « potentiel faible ».

Le rapport met l'accent sur la participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès le début, car c'est un important facteur qui contribue à la réussite du projet. Les projets qui ont connu le plus de succès ont mis en lumière le fait que la recherche doit être dictée par la demande et doit se faire avec la participation active des utilisateurs et des bénéficiaires : « l'utilisation et la commercialisation des résultats ont eu lieu dans les projets intégrés, bien gérés et auxquels ont participé dès le début les utilisateurs et les bénéficiaires de même que les diffuseurs éventuels des résultats (y compris l'industrie et le gouvernement) ». [traduction] (p. 17)

#### Encadré 6 - Utilisateurs et bénéficiaires

« Dans les projets auxquels l'industrie, de puissants agents de prestation, le gouvernement ou ses organismes ont participé à titre de parrains, de collaborateurs ou d'agents de prestation, les avantages et les effets en matière de développement ont été beaucoup plus importants et les résultats, plus largement diffusés et adoptés, plus de personnes ont été formées, et des résultats et des produits plus acceptables en ont découlé; des emplois ont été créés et offerts, surtout aux femmes; l'état de l'environnement s'est amélioré; les produits finals ont été plus perfectionnés et moins coûteux; les utilisateurs ont touché un revenu accru; et de nouvelles politiques et de nouveaux programmes gouvernementaux ont été créés qui, dans certains cas, ont touché la santé et la sécurité publiques et l'environnement. » [traduction] (**Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects, p. 18**)

Le rapport souligne le fait que l'utilisation de la recherche qui s'accompagne de résultats positifs rend davantage possible l'exercice d'une influence sur les politiques locales, régionales et nationales et donne deux exemples où cela a été le cas. :

4. projet Moustiquaires imprégnées (n° 92-1052) au Bénin : « le projet a contribué à l'émergence d'un programme national au sein du ministère de la Santé » [traduction] (p. 21);

1. projet Huiles végétales non alimentaires (n° 91-1029) au Burkina Faso : « *le projet a permis de façon générale d'améliorer les conditions et d'accroître la production des groupes de villageoises qui participent à l'industrie des huiles* » [traduction] (p. 21).

Le rapport avance toutefois que, sans des incitatifs pour assurer la participation au projet du milieu des affaires, de l'industrie ou du gouvernement, il pourrait n'y avoir qu'une diffusion et un rayonnement réduits des résultats ou des technologies du projet. Compte tenu de cela, le CRDI doit se concentrer sur les incitatifs et sur le « ralliement » à l'étape de la conception des projets, pour que les projets subventionnés par le Centre contribuent véritablement à résoudre les problèmes de développement.

***Institutionnalisation du système de promotion, de conception  
et d'évaluation de la technologie (TEDPS)<sup>12</sup>***

Le système de promotion, de conception et d'évaluation de la technologie (TEDPS) qui a été mis en service à l'Université des Philippines à Los Banos (UPLB) avait pour objectif principal d'accroître l'utilisation de la recherche exécutée à l'université. Plus précisément, ce projet d'une durée d'un an a bénéficié d'une subvention de 61 249 \$CAD pour évaluer les extrants de recherche, ou les technologies, de l'université afin d'en déterminer la pertinence sur les plans pratique, économique et environnemental. L'un des résultats attendus de l'utilisation du TEDPS était la sensibilisation des chercheurs aux préoccupations liées à la diffusion et à l'utilisation des résultats de la recherche et aussi à l'importance d'aborder ces préoccupations dès le début du processus de recherche.

Certains facteurs ont appuyé la mise en service et l'intégration du TEDPS au système universitaire, tandis que d'autres ont constitué des entraves. Les facteurs qui ont favorisé l'utilisation du TEDPS sont 1) la contribution qu'a faite le projet au suivi et à l'évaluation des activités en fournissant des critères de base à l'évaluation des technologies et 2) la facilitation du transfert de technologie. Les facteurs limitatifs comprennent le changement à la direction du projet, le manque d'appui des cadres supérieurs, le refus de certains chercheurs de diffuser leurs technologies ou résultats, et le fait que l'université n'est pas mandatée pour commercialiser les résultats de la recherche. En raison de ces limitations, ainsi que d'autres, le TEDPS n'a pas effectivement facilité l'utilisation de la recherche exécutée à l'université. De toute évidence, le mandat de l'organisme d'exécution est un élément essentiel.

Des modifications doivent être apportées pour que le système puisse atteindre l'objectif d'accroître l'utilisation de la recherche exécutée à l'université. Les participants au projet ont proposé « *d'encourager la participation accrue, davantage axée sur la demande, du secteur privé ou milieu des affaires à la recherche et au développement des technologies* » [traduction] (p. 30). Le fait d'accroître la participation du secteur privé ou milieu des affaires dès le début du projet peut entraîner une valeur ajoutée dans la conception de la technologie, ce qui peut par la suite inciter le secteur privé à faciliter la commercialisation de la technologie.

---

<sup>12</sup>*Evaluation of UPLB's Institutionalization of the Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS).* Jaine C. Reyes et Ma. Lourdes C. Torno. Centre de gestion de la recherche, Université des Philippines à Los Banos, 28 février 1999.

---

### *Leçons tirées de l'expérience*

Bien que différents facteurs aient facilité ou entravé l'utilisation des résultats de la recherche dans chacun de ces rapports, le principal élément commun qui en ressort est la **participation prévue ou l'inclusion des utilisateurs et des bénéficiaires de la recherche, y compris les secteurs public et privé, à l'étape de la conception du projet**. La participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès les toutes premières étapes de la recherche au service du développement n'est pas une leçon inédite, mais l'expérience démontre qu'elle ne se produit pas toujours. Il pourrait être avantageux d'examiner plus avant les conditions dans lesquelles se fait la participation des utilisateurs et des bénéficiaires, comment elle se fait et quels en sont les résultats. L'étude sur les rapports de fin de projet (RFP) (voir la **section II**) a permis d'établir que la participation des bénéficiaires ne s'est produite que dans 13 % seulement des 75 projets de l'échantillon. Un exemple des avantages pour la collectivité qui découlent de la participation des utilisateurs et des bénéficiaires au projet de recherche est donné dans l'encadré 7. Le rapport duquel est tiré cet exemple a montré que le projet de recherche, qui portait sur une démarche communautaire à l'égard de la gestion des ressources naturelles, était fort pertinent pour les agriculteurs et les collectivités concernés. Compte tenu de cette pertinence, la possibilité d'une utilisation dynamique des résultats de la recherche a été de beaucoup accrue.

**Encadré 7 - Exemple des avantages découlant de la participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès les toutes premières étapes d'un projet de recherche**

*« Ce projet est fort pertinent et les nouvelles orientations de recherche ont déjà eu des répercussions importantes sur la collectivité qui vit à proximité du bassin hydrographique. Il n'a pas seulement permis de consolider les efforts de recherche à Bajo, mais il a aussi accru l'utilité de la recherche et son applicabilité aux collectivités agricoles. En même temps, la recherche effectuée à la station n'a pas été négligée, ce qui est essentiel pour tirer des avantages à long terme du programme national. On est d'avis que le projet est très pertinent parce qu'il aborde à la fois les problèmes à court et à long terme qui sont liés à la pérennité des ressources et à la productivité au Bhoutan. » [traduction] (Mid-term Review: Wetland Production Systems Research Project, Bhoutan, octobre 1998)*

## **SECTION II - FONDEMENTS DE L'APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL**

La présente section documente deux processus par lesquels les projets et les programmes contribuent à l'apprentissage institutionnel : les rapports de fin de projet (RFP) et les plans d'évaluation des initiatives de programme (IP) pour la période allant de 2000 à 2003-2004. L'analyse du contenu des RFP regroupe les apprentissages faits au niveau des projets et montre comment les RFP peuvent mieux contribuer à l'apprentissage au sein de l'institution et des



programmes. L'analyse cerne plusieurs lacunes dans la gestion des projets au CRDI, dont le suivi, et laisse entendre que les RFP contiennent des données qui pourraient appuyer une importante fonction d'apprentissage continu si elles étaient mieux exploitées. Les plans d'évaluation des IP précisent les besoins d'apprentissage anticipés dans les programmes au cours des trois à quatre prochaines années. Ils dressent la liste des questions à étudier afin de pouvoir contribuer à l'apprentissage au niveau des projets et des programmes.

### **Analyse du contenu des RFP<sup>13</sup>**

Les rapports de fin de projet (RFP) sont des documents internes qu'il est obligatoire de produire pour les projets recevant 100 000 \$ ou plus du CRDI. Généralement reconnus comme un mécanisme de reddition de comptes, les RFP permettent aux administrateurs de programmes (AP) de faire la synthèse de leurs réflexions sur les processus et les expériences propres à un projet de recherche. En juillet 2000, on a retenu les services d'une ancienne administratrice de programmes du CRDI pour analyser un échantillon de RFP récents afin d'en déterminer la valeur. Cette analyse a permis d'examiner le contenu de 75 RFP, choisis de façon aléatoire à partir d'un total de 225, qui ont été terminés entre le 1<sup>er</sup> janvier 1997 et le 21 septembre 2000. L'analyse du contenu s'est effectuée de deux façons : 1) transversale, c.-à-d. analyse des réponses à chacune des questions dans l'ensemble des 75 RFP, et 2) descendante, soit lecture de chaque RFP « du début à la fin ».

On estime que les commentaires pointus et détaillés faits dans les RFP, constitués de bilans et de réflexions de fond sur la signification des processus et des incidences de la recherche, sont une véritable « mine d'or ». En voici un exemple.

---

<sup>13</sup> *PCR Content Analysis Study: Final Report*, préparé pour la Section de l'évaluation du CRDI par Odilia Maessen, 30 novembre 2000.

**Encadré 8 - Importance du renforcement des capacités**

*« L'expérience a été très utile à la fois pour l'institution et pour les personnes concernées. Les spécialistes des sciences naturelles ont, probablement pour la première fois dans leur vie, dû élaborer et présenter les résultats d'une façon qui puisse être utile à l'analyse économique des solutions de rechange. En même temps, les économistes concernés ont dû fonder leur analyse sur des options précises quant au traitement et à son coût. Les deux équipes ont appris à travailler ensemble durant l'exécution du projet. De façon plus limitée, les spécialistes des sciences naturelles savent maintenant mieux comment s'y prendre en milieu eutrophique, » [traduction] (91-0045, annexe 1-21)*

Bien que 77 % des projets de l'échantillon aient été considérés comme un investissement valable ou très valable des fonds du CRDI, il demeure que l'analyse a également permis de cerner plusieurs lacunes et questions importantes touchant les processus de recherche au niveau des projets. Les aspects suivants sont sources d'inquiétude : la conception des projets, la participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès le début du processus de recherche, la gestion des projets par le CRDI et le renforcement des capacités de recherche des groupes marginalisés et des femmes.

***Conception du projet***

Environ 31 % des RFP de l'échantillon signalaient qu'il y avait lieu d'améliorer la conception du projet. Dix-sept recommandations précises ont été formulées en ce sens par les auteurs des RFP. Onze pour cent des commentaires sur la conception du projet laissent entendre qu'il faut un meilleur réseautage entre les équipes des projets et que le CRDI doit jouer un rôle accru pour favoriser l'établissement de réseaux officiels reliant des projets connexes. Les auteurs des RFP ont fait ressortir certaines caractéristiques de la conception des projets qui peuvent aider à susciter, ou ont effectivement aidé à susciter, un impact sur le développement. Les principales sont présentées dans l'encadré 9.

**Encadré 9 - Principales caractéristiques de la conception des projets qui, selon les RFP, peuvent aider à susciter, ou ont effectivement aidé à susciter, un impact sur le développement**

1. Diffusion des résultats (au moyen de la formation, de publications, d'ateliers, de rencontres communautaires, de tribunes universitaires, ainsi qu'au sein de nombreux groupes voués à l'élaboration de politiques et auprès des politiciens dans différents forums locaux, régionaux et nationaux)
2. Renforcement de la capacité de comprendre les politiques publiques et de les influencer
3. Établissement de liens entre les chercheurs, les concepteurs des politiques, les décideurs, les gens d'affaires, les institutions internationales et les parties prenantes
4. Utilisation d'une démarche participative pour susciter l'engagement de la population locale
5. Démonstration de la valeur des changements proposés

Toujours en ce qui concerne la conception des projets, l'étude fait état de l'absence d'analyse des sexospécificités dans certains projets puisque environ « 12 % des RFP de l'échantillon signalent l'absence d'une composante d'égalité des sexes ou d'une analyse des sexospécificités (parfois en dépit de la participation de spécialistes des questions socioéconomiques à l'étape de la conception du projet) » [traduction] (p. 16).

***Participation des utilisateurs et des bénéficiaires au processus de recherche***

La participation de différents intervenants aux diverses étapes du processus de recherche a été établie par l'analyse des réponses aux questions 3, 4b, 12, 13 et 16 du RFP. La figure ci-dessous, tirée de l'étude, indique les aspects des projets auxquels ont pris part d'autres personnes que les membres de l'équipe de recherche.

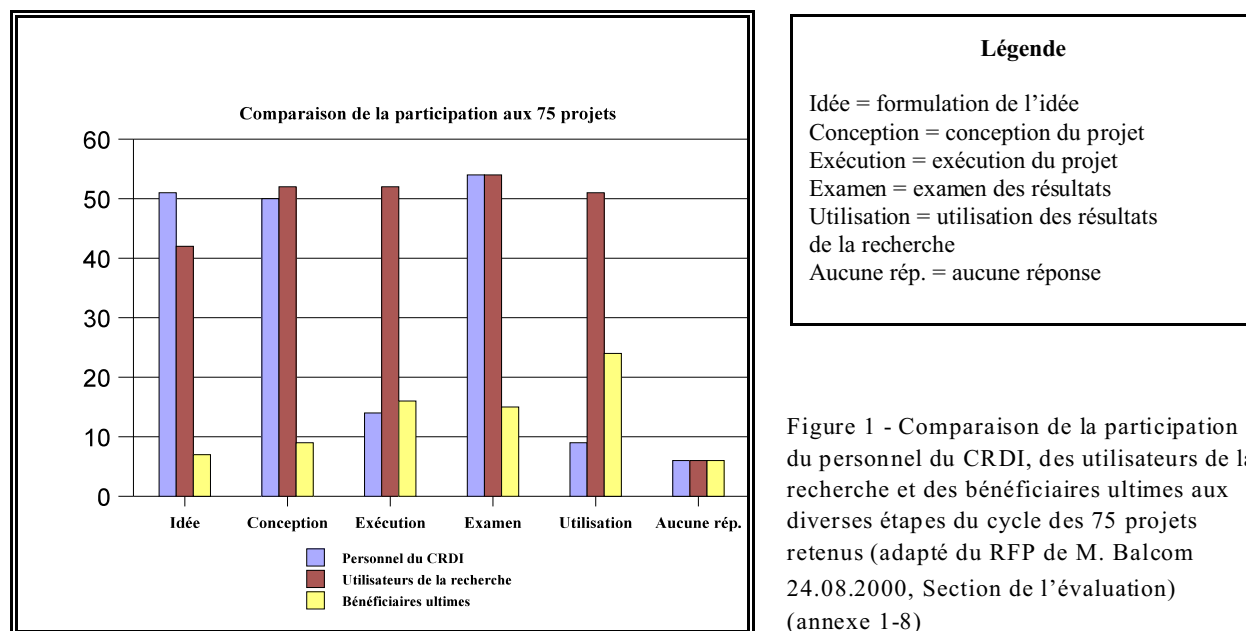


Figure 1 - Comparaison de la participation du personnel du CRDI, des utilisateurs de la recherche et des bénéficiaires ultimes aux diverses étapes du cycle des 75 projets retenus (adapté du RFP de M. Balcom 24.08.2000, Section de l'évaluation) (annexe 1-8)

Cette figure montre que le personnel du CRDI participe plus fréquemment à la formulation de l'idée, à la conception du projet et à l'examen des résultats de recherche, et qu'il ne participe pas dans la même mesure à l'exécution du projet et à l'utilisation des résultats de la recherche. La figure montre également que, tandis que les utilisateurs de la recherche participent à diverses étapes, les bénéficiaires participent plus fréquemment à l'exécution du projet et à l'utilisation des résultats qu'à d'autres étapes antérieures. Plus précisément, il a été établi que les bénéficiaires des projets avaient participé à la formulation de l'idée dans 10 % des RFP de l'échantillon, tandis que dans 13 % d'entre eux on signalait que les bénéficiaires avaient participé à la conception du projet. Pour l'exécution du projet, la participation des bénéficiaires augmentait, passant à 23 %, et elle était de 22 % pour l'examen des résultats de recherche et de 35 % pour leur utilisation. Toutefois, moins de la moitié des commentaires « *ont permis de déterminer le rôle précis que les participants ont joué dans ces aspects particuliers du processus de recherche* » [traduction] (p. 11). Un pourcentage encore moindre (~6 %) a contribué à déterminer l'impact de la « participation ». Pourtant, des commentaires dans certains RFP révèlent que « *la participation des utilisateurs ou des bénéficiaires a été essentielle au succès de la conception du projet ou à l'obtention d'incidences* » (p. 12). En outre, comme il a été mentionné à la **section I, Utilisation des résultats de la recherche**, une plus grande participation des utilisateurs ou des bénéficiaires augmente sans aucun doute les possibilités qu'il y ait utilisation des résultats de la recherche.

## Gestion des projets par le CRDI

Dans 90 % des RFP de l'échantillon, on estimait que les projets « *avaient été gérés de façon satisfaisante par le CRDI sur les plans tant administratif que technique* » [traduction] (p. 18). En examinant les cas où la gestion s'était avérée « insatisfaisante » toutefois, on a constaté que les problèmes survenus lors de ces projets touchaient plus particulièrement les étapes de la planification et du suivi.

En ce qui concerne la **planification**, 11 % des auteurs des RFP indiquaient qu'il aurait fallu mieux préciser la façon dont les résultats seraient diffusés dès le début du projet, tandis que 5 % d'entre eux soulevaient la nécessité de mieux aborder la viabilité du projet ou de l'institution dès le départ. Au moins un auteur indiquait qu'il fallait « *prêter attention au ralliement des bénéficiaires* » [traduction] (p. 19). Comme les rapports antérieurs l'ont montré, « *il semble logique que plus les participants comprennent et admettent un but et plus ils ont un sentiment d'appartenance, plus ils y consacreront d'attention et d'énergie. On pourrait aussi dire que le projet présente un sentiment d'appartenance, que les participants savent où le projet et eux-mêmes s'en vont, peuvent en diriger l'orientation (y compris le droit et la responsabilité d'y apporter les changements nécessaires) et assurer l'utilité de ses résultats* »<sup>14</sup>.

Bien que les auteurs de RFP reconnaissent l'importance du **suivi**, en tant que facteur ayant une incidence sur la réussite d'un projet, un problème commun que les RFP ont dégagé est l'incapacité d'assurer un suivi convenable. En effet, selon 16 % des RFP de l'échantillon, il faut intensifier le suivi. Quand le suivi était lacunaire, cela « *découlait de la perte d'intérêt dans un projet ou d'une priorité moindre en raison de modifications à la programmation ou d'un changement*

### Encadré 10 - Exemples de commentaires sur la gestion des projets par le CRDI

« *Le suivi direct était très important pour ce projet. Des nombreuses visites de suivi que le personnel du Centre a effectuées pour ce projet, au moins trois (deux visites de l'AP et une du contrôleur régional) sont venues s'ajouter à celles auxquelles on peut s'attendre habituellement pour un projet de cette importance. Un tel suivi direct a sans doute permis d'éviter plusieurs fois la désintégration du projet. Le Centre aurait intérêt à en tenir compte lors de ses délibérations concernant les budgets de déplacement, les stratégies de gestion des risques et la dotation en personnel (dans les bureaux régionaux et à Ottawa).* » [traduction] (002588, annexe 1-41)

« *Le suivi de ce projet n'a pas été aussi serré que cela aurait dû être le cas, mais il s'est agi d'une décision délibérée qui tenait compte de la qualité des chercheurs et des frais considérables associés au suivi...* » [traduction] (91-0076, annexe 1-41)

<sup>14</sup> Appui de la recherche pour le développement : évaluation des détails de la démarche de prestation de programmes du CRDI, par Sarah Earl et Terry Smutylo, Section de l'évaluation du CRDI, mai 1998, p. 16.

*d'AP, d'une lourde charge de travail, de contraintes budgétaires ou d'un accès difficile (pour des raisons d'ordre géographique, politique ou liées à la sécurité) » [traduction] (p. 19). Il a également été reconnu que certains projets avaient besoin d'un suivi qui soit plus que « convenable » : « certains projets ont besoin d'un suivi plus serré que celui que le CRDI a été en mesure d'assurer ces dernières années » [traduction] (p. 19). Et cela est d'autant plus important que, dans certains cas, « un suivi plus rigoureux qu'à l'habitude était essentiel pour assurer le succès de certains projets » [traduction] (p. 19).*

Il y a lieu de souligner ici que le « suivi » au CRDI consiste surtout en un soutien technique et méthodologique, la résolution collégiale des problèmes et des encouragements. Il s'agit du mécanisme qui permet au personnel de programme de rester en contact avec l'équipe de recherche une fois que le financement du CRDI a été approuvé. Dans l'évaluation de 1998 des particularités de la démarche du CRDI en matière de prestation de programmes<sup>15</sup>, le personnel de programme a défini le suivi comme des contacts étroits et réguliers avec les chargés de projet et les emplacements des projets (par des visites, des courriels, des télécopies, des appels téléphoniques, etc.), qui « encouragent, appuient et favorisent l'excellence parmi les membres de l'équipe de recherche, aident à régler rapidement les problèmes et à éviter les surprises et les crises » (p. 29).

En ce qui concerne les modifications à la programmation, elles ont eu des « effets négatifs » sur les projets en ce qui concerne 9 % des RFP de l'échantillon [traduction] (p. 19). Pourtant, « l'importance de l'engagement de l'AP et du CRDI pour assurer le succès d'un projet est explicitement mise en lumière dans 16 % des projets » (p. 19). De plus, « le transfert de la gestion d'un AP à un autre ou le transfert des responsabilités techniques et administratives d'une section à une autre a pu

**Encadré 11 - Soutien non monétaire :  
une observation**

*« Le CRDI est à l'avant-garde d'un nouveau domaine de recherche qui suppose un nouvel ensemble d'exigences en matière de connaissances et de compétences d'ordre systémique, qui ne sont en général pas enseignées dans la majorité des programmes de formation universitaires axés sur une discipline donnée. Le CRDI est donc plus qu'un organisme qui subventionne la recherche. Dans ce cas particulier, le CRDI est en fait un partenaire intellectuel des programmes qu'il finance et, à ce titre, il doit offrir d'autres formes de soutien, en plus du financement, afin d'appuyer la naissance et de favoriser le développement initial du paradigme de recherche Écosystèmes et santé humaine. »*

*[traduction] (Transdisciplinarity and Participation: An Evaluation of Transdisciplinarity and Participatory Aspects of the IDRC Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative, p. 83)*

<sup>15</sup> *Appui de la recherche pour le développement : évaluation des détails de la démarche de prestation de programmes du CRDI*, préparé par Sarah Earl et Terry Smutylo, Section de l'évaluation du CRDI, mai 1998.

*entraîner certains effets négatifs dans au moins 9 % des projets » [traduction] (p. 19). Les auteurs du **Suivi auprès des chargés de projet (1996)**<sup>16</sup> mettaient l'accent sur l'importance du suivi effectué par les AP et le CRDI, signalant que, des années 1970 jusqu'au milieu des années 1990, il y avait eu une diminution des échanges entre les chargés de projet et les administrateurs de programmes. Ils ont eux aussi attribué cette diminution aux modifications apportées aux programmes : « Les personnes interrogées ont aussi précisé que l'absence de surveillance et d'appui à certains moments les avaient inquiétées. Elles ont recommandé que la fréquence et l'intensité de la collaboration, des consultations et des liaisons avec les administrateurs de programmes augmentent. Les chargés de projet ont souvent attribué les interruptions de surveillance à la restructuration du Centre et au renouvellement du personnel. Cette constatation laisse croire que la communication dépérit lorsque les projets sont réassignés à d'autres administrateurs de programmes et centres de responsabilité. » (p. 18) Dans une analyse connexe, les auteurs ont également établi que la principale raison pour laquelle les chercheurs demandent l'appui du CRDI est l'aide non monétaire qu'ils obtiennent pour leur recherche sous forme de réseautage, de rapports professionnels et d'établissement de liens avec d'autres chercheurs, en étant en contact étroit avec le CRDI. Considérés en bloc, l'Analyse du contenu des RFP, le Suivi auprès des chargés de projet et certains travaux antérieurs révèlent qu'il y a eu érosion du suivi effectué par le CRDI liée aux changements organisationnels et qu'elle a débuté il y a au moins dix ans. (Voir aussi « *Analyse transversale des données des RFP, de la base de données EVIS et de l'étude de suivi socio-professionnel* », section 2.4, RAE, 1995.)*

L'étude de 1996 sur les résultats heureux de l'appui offert par le CRDI au Centre de recherches en santé de Navrongo (CRSN) au Ghana<sup>17</sup> révélait que, « si l'on considère les fonds modestes qu'il a octroyés, le CRDI a joué un rôle d'une importance disproportionnée dans l'accroissement des capacités de recherche du CRSN ces six dernières années » [traduction] (p. 10). Trois des cinq facteurs déterminants de ce succès étaient directement liés aux aspects collégial, technique et de réseautage du suivi du CRDI. Les coûts d'un tel suivi à forte intensité de personnel doivent être soupesés par rapport à ces retombées. Un RFP propose une piste de solution, qui consiste à améliorer la gestion des documents et des dossiers de projet et à établir un « mécanisme en bonne et due forme de passation des responsabilités d'un administrateur à l'autre » [traduction] (p. 19).

---

<sup>16</sup> *Suivi auprès des chargés de projet*, par Stephen Salewicz et Archana Dwivedi, Section de l'évaluation du CRDI, mars 1996.

<sup>17</sup> *Origines et réalisations du Centre de recherche en santé de Navrongo*, par Terry Smutylo, Sarah Earl et Beth Richardson, septembre 1996.

## **Renforcement des capacités**

Les RFP de l'échantillon indiquaient également qu'un nombre important d'institutions (bénéficiaires) et d'individus avaient renforcé leurs capacités par suite de ces projets. Le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles a été signalé dans les domaines suivants : les compétences de recherche, la gestion de la recherche, la capacité de soutenir la recherche, et la capacité d'établir des liens entre la recherche et l'utilisation des résultats.

**Encadré 12 - Analyse du contenu sur le renforcement des capacités  
liées aux « compétences de recherche »**

*« Dans près de 90 % des RFP, on a signalé un certain renforcement des capacités institutionnelles de recherche et dans 87 % d'entre eux un renforcement des capacités individuelles. De plus, ce renforcement de capacités était jugé important ou très important dans 69 % des cas au niveau institutionnel et dans 82 % des cas au niveau individuel. Toutefois, si l'on omet les projets pour lesquels c'était « sans objet » et les RFP qui ne contenaient aucune réponse, il est possible de déterminer que parmi tous les projets pertinents qui ont signalé un renforcement des capacités, ~99 % ont mentionné un certain renforcement des capacités institutionnelles de recherche et 98 %, des capacités individuelles. » [traduction] (annexe 1-20)*

Cela coïncide avec les constatations sur le renforcement des capacités individuelles dans le Suivi auprès des chargés de projet, dans lequel on indiquait que, « pour chaque compétence, au moins 90 % des répondants ont estimé que leur travail à un projet financé par le CRDI avait renforcé leurs capacités jusqu'à un certain point » (p. 25).

Par contre, un renforcement moindre des capacités a été déclaré dans les RFP pour les groupes marginalisés et les femmes. Des auteurs de RFP de projets visant des « groupes marginalisés », 42 % ont indiqué un accroissement des capacités institutionnelles de recherche et 45 %, un accroissement des capacités individuelles de recherche. En ce qui concerne les capacités de recherche et les compétences des femmes, il y a eu un accroissement au niveau institutionnel dans 29 % des cas et au niveau individuel dans 44 % des cas. Toutefois, ces constatations semblent ambiguës car, dans bon nombre de ces projets, la participation des femmes était considérée « sans objet ». Les commentaires donnés pour cette question permettent de l'expliquer par les raisons suivantes (annexe 1-27) :

2. la participation des femmes était inconnue;
3. il n'y avait pas de composante de genre dans la conception du projet;
4. les questions relatives aux femmes n'avaient pas été abordées au moment de la conception du projet;



5. il n'y avait pas de chercheuses associées au projet.

L'étude se termine sur des recommandations portant à la fois sur le contenu et sur la façon de concevoir le RFP. Le fait de résoudre de façon satisfaisante les problèmes de conception de même que d'autres changements aideront peut-être à faciliter la réflexion. Cela pourrait par la suite permettre d'améliorer le contenu des RFP et, en bout de ligne, d'accroître l'utilité globale du système des RFP. En ajoutant des questions d'approfondissement, on pourrait obtenir une information plus détaillée et des précisions sur la portée du processus de recherche. Ainsi, par le biais du regroupement des RFP, les projets appuyés par le CRDI pourraient être mieux en mesure de contribuer au savoir institutionnel. La Section de l'évaluation travaille actuellement avec la Direction générale des programmes et des partenariats (DGPP) et la Division de la gestion de la technologie de l'information (DGTI) à reconsidérer les RFP à la lumière du type d'information que le Centre, et en particulier la DGPP, veut recueillir, afin d'en accroître l'utilité pour le personnel de programme.

### **Plans d'évaluation des initiatives de programme (IP) de 2000 à 2003-2004**

Le tableau suivant (tableau 1) présente les plans actuels d'évaluation des initiatives de programme (IP) qui ont reçu l'approbation du Conseil des gouverneurs : Consolidation de la paix et reconstruction (CPR); Commerce, emploi et compétitivité (CEC); Eau, Terre et vie (ETV); Écosystèmes et santé humaine (ÉCOSANTÉ); Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN); Agriculture urbaine (AU); Effets microsociaux des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP); Utilisation durable de la biodiversité (UDB); et Gestion des ressources naturelles, Amérique latine et Caraïbes (MIINGA). Les plans précisent les **principaux sujets** d'intérêt que les IP ont retenus à des fins d'évaluation. Le tableau comprend également les plans préliminaires des IP Réseaux PAN et ACACIA, qui n'ont toutefois pas encore été approuvés par le Conseil des gouverneurs.

Plusieurs des évaluations prévues sont axées sur des démarches participatives, pour l'autoévaluation des collectivités ou l'évaluation des projets ou des programmes. Il y aura également mise à l'essai et évaluation des effets de l'interdisciplinarité réalisée dans certains projets ou programmes (collaboration des IP et autres partenariats). Cinq IP ont inclus des éléments d'analyse des sexospécificités dans leur évaluation. Cette analyse vise à accroître la visibilité des considérations liées au genre aussi bien sur le plan de l'incidence de la recherche que sur celui de la méthodologie. Pris en bloc, ces plans témoignent d'un intérêt à l'égard de l'examen tant des processus que des résultats, afin d'obtenir une vue d'ensemble plus complète de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des projets et des programmes financés par le Centre.

Les plans d'évaluation des IP sont axés sur des résultats et mettent beaucoup l'accent sur la pertinence et l'efficacité de la recherche et la durabilité des résultats. De plus, ils se concentrent sur des sujets très pertinents pour les aspects ciblés, établis dans le Cadre général des stratégies et des programmes (CGSP) 2000-2005 du CRDI en cours. Le fait d'incorporer leurs intentions en matière d'évaluation dans le tableau permet au personnel de programme de repérer les sujets d'intérêt commun qui sont abordés dans d'autres programmes. Par ailleurs, la composante évaluation des travaux des IP comprend non seulement les évaluations des projets et des programmes, mais aussi le travail méthodologique effectué en suivi et en évaluation pour renforcer les capacités des partenaires et des bénéficiaires, y compris la formation directe.

Tableau 1 - Principaux sujets d'évaluation retenus par les programmes

	PARTENARIATS	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	PERTINENCE/ INFLUENCE SUR LES POLITIQUES	OUTILS ET MÉTHODES	ANALYSE DES SEXOSPÉCIFICITÉS
CPR	partenariats officiels avec d'autres organismes subventionnaires		influence de la recherche en consolidation de la paix sur les politiques	évaluation des TIC à titre d'outil de renforcement des capacités ou de formation en droits de la personne	
CEC		accroissement des capacités de recherche des pays en développement sur les questions ayant trait au commerce	pertinence de la recherche eu égard aux politiques et influence exercée (partenaires/parties prenantes et utilisation des résultats)	rigueur technique et cohérence des méthodes de recherche	degré d'efficacité de l'intégration de l'analyse des sexospécificités
ETV	partenariats entre les chercheurs et les collectivités locales			les outils méthodologiques permettent-ils une meilleure participation de la collectivité, y compris un droit de regard sur la recherche au service du développement?	attention explicite aux considérations de genre dans les travaux de R-D
ÉCOSANTÉ	collaboration entre les IP	bourses de formation ÉCOSANTÉ		intégration à la recherche d'outils ou de méthodes nouveaux ou modifiés	
GCRN		évaluation du renforcement des capacités; suivi participatif et évaluation en tant que mécanisme de renforcement des capacités	politiques améliorées (activité permanente)	évaluation des démarches et des outils participatifs	

	PARTENARIATS	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	PERTINENCE/ INFLUENCE SUR LES POLITIQUES	OUTILS ET MÉTHODES	ANALYSE DES SEXOSPÉCIFICITÉS
AU		renforcement des capacités régionales et multirégionales dans la recherche et la méthodologie AU		évaluation de la démarche globale en matière de traitement et de réutilisation des eaux usées dans le cadre de l'AU	réalisations antérieures et stratégies futures pour l'intégration des considérations de genre
MINGA	sollicitation de partenariats intersectoriels de recherche	renforcement des capacités des administrations municipales afin qu'elles puissent composer avec le changement		leçons tirées des stratégies visant l'application d'outils et de méthodes	évaluation de l'intégration des considérations de genre dans les travaux de l'IP
ACACIA	examen d'ACACIA Partenariat en Afrique australe - Évaluation de la stratégie et du partenariat du Comité consultatif national de l'Ouganda	études sur la viabilité des télécentres et de SchoolNet (afin d'accroître la capacité structurelle des télécentres et des réseaux scolaires)	évaluation du processus ayant trait à la politique de l'information au Mozambique; examen-bilan du programme de soutien de la politique de l'information de l'Afrique du Sud		
RÉSEAUX PAN	travaux faits en collaboration par les bénéficiaires des projets	études visant à accroître la capacité des organismes de la société civile de tirer parti des TIC; Groupe d'apprentissage et d'évaluation des télécentres du Réseau PAN (Asie); apprentissage et évaluation des télécentres en Amérique latine et dans les Caraïbes	évaluation de l'impact des TIC au Bhoutan et des politiques en la matière	évaluation du programme de petites subventions en R-D de l'IP Réseaux PAN; cadre d'évaluation de l'impact des TIC; méthodologie d'évaluation des télécentres	examen de l'intégration systématique des considérations de genre dans les projets et le programme TIC
UDB			évaluation de l'impact sur les politiques	méthodes qui fonctionnent et qui ne fonctionnent pas en ce qui a trait à l'intégration systématique des considérations de genre	évaluation de l'intégration systématique des considérations de genre dans les travaux de l'IP
MIMAP	initiatives multipartenaires		comparaison de l'impact des projets MIMAP sur les politiques		

### SECTION III - CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES<sup>18</sup> : COMMENT EST-ELLE APPLIQUÉE?

Les trois cas suivants donnent des exemples concrets d'application, par le CRDI et ses partenaires, de la cartographie des incidences aux fins 1) de la planification, 2) du suivi et 3) de l'exécution des évaluations. Cette méthode, dont il a été question dans un rapport antérieur sur l'évaluation, permet de définir et d'évaluer les contributions qu'un projet ou un programme apporte à l'atteinte des incidences. Les **incidences** sont les changements de comportement, de relations ou d'actions sur lesquels le projet ou le programme a joué et qui témoignent des progrès effectués dans la réalisation des objectifs de développement. Il s'agit d'une distinction clé par rapport aux démarches d'évaluation axées sur des changements de conditions ou de caractéristiques mesurés en fonction d'objectifs de développement prévus. La cartographie des incidences se concentre plutôt sur les changements à l'égard desquels une initiative compte exercer une influence directe et sur les stratégies utilisées pour ce faire. Jusqu'à présent, la cartographie des incidences s'est révélée une méthode utile et flexible qu'on peut adapter à une vaste gamme de besoins et de contextes.

#### **Encadré 13 - Quelle est l'utilité de la cartographie des incidences? Problèmes conceptuels et pratiques que pose l'évaluation des résultats**

Par **impact**, les organismes de développement entendent habituellement des changements importants et durables apportés au bien-être d'un grand nombre de bénéficiaires visés. Ces changements sont les résultats à l'égard desquels les organismes subventionnaires s'attendent à ce qu'on leur rende des comptes. Cela pose problème, car la complexité et la fluidité des processus de développement signifient que la réalisation de tels impacts nécessite la participation de divers intervenants, souvent pendant une période fort longue. Les résultats d'un projet passent à l'étape de l'impact une fois que les contributions du projet sont adoptées, adaptées et étoffées par des institutions et des activités endogènes. Un changement à grande échelle - ou impact - est souvent le fruit de la confluence d'événements sur lesquels aucun organisme à lui seul ni aucun groupe d'organismes n'exerce de contrôle ou desquels il ne peut de façon réaliste s'attribuer le mérite.

Pour résoudre ce problème, le CRDI a conçu une nouvelle méthodologie appelée « cartographie des incidences ». Cette méthodologie reconnaît les impacts, ou objectifs, souhaités à long terme tout en évaluant avec réalisme les progrès réalisés par l'organisme de développement en ce qui concerne sa contribution à court terme à ces objectifs. Elle réalise cela en focalisant la planification, le suivi et l'évaluation sur des comportements, des actions et des relations ciblés dans la sphère d'influence du projet ou du programme et en apprenant comment en arriver à une plus grande efficacité par rapport aux objectifs visés en bout de ligne. Il s'agit de rendre des comptes en montrant les progrès réalisés vers l'atteinte de l'impact et en augmentant l'efficacité, mais non de rendre compte de l'impact même. L'« impact » souhaité sert de balise et non de critère par rapport auquel mesurer le projet ou le programme.

---

<sup>18</sup> *Outcome Mapping: Planning and Documenting International Development Results as Changes in Behaviour, Facilitation Manual (Draft)*, par Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, Section de l'évaluation du CRDI, 2 février 2001. On peut se procurer ce document sur demande auprès de la Section de l'évaluation ou le consulter en ligne à [www.idrc.ca/evaluation/outcome.html](http://www.idrc.ca/evaluation/outcome.html)

### **Planification : un exemple de la BAIF<sup>19</sup>**

Le CRDI travaille avec la BAIF, ONG indienne, depuis 1986. Le projet Swayamsiddha, qui est en cours, a reçu une subvention de 3,1 M\$CAD de l'ACDI. Il vise à responsabiliser davantage les femmes et à améliorer leur santé. Ce projet est exécuté dans six États de l'Inde et est administré par le CRDI, par l'entremise de son bureau à New Delhi, de l'IP ÉCOSANTÉ et de la Section de l'évaluation. Une importante composante du projet a trait au renforcement des capacités de suivi et d'évaluation (S-E) de la BAIF et des ONG d'exécution.

L'équipe chargée de l'exécution du projet de la BAIF veut mettre au point et utiliser un système de S-E axé sur l'apprentissage qui favorise la réflexion et de meilleures interventions pendant toute la durée du projet. L'élaboration d'un système de suivi et de production de rapports permettant de répondre aux besoins de reddition de comptes de l'ACDI tout en satisfaisant aux besoins d'apprentissage de la BAIF représentait donc une tâche considérable.

Les grands principes de la cartographie des incidences ont façonné la réflexion de plusieurs des membres du personnel concernés. C'est pourquoi certains des principes fondamentaux de la cartographie des incidences sont intégrés au cadre logique du projet, dont le plus important est la documentation des changements observés dans les comportements et les actions à titre d'incidences menant aux résultats de développement. Ces principes ont permis à l'équipe du projet de consigner et de documenter les changements de comportement de ses partenaires et de comprendre les contributions du projet Swayamsiddha à la responsabilisation des femmes et à l'amélioration de leur santé dans les collectivités ciblées.

#### **Encadré 14 - Application de la cartographie des incidences à la planification de projet**

1. La BAIF a déterminé explicitement les différents intervenants avec lesquels elle travaille dans le cadre du projet afin d'encourager ou de faciliter le changement (p. ex., les groupes d'entraide de femmes, les dirigeants communautaires).
2. La BAIF a été en mesure de formuler des énoncés sur les extrants et les incidences pour les neuf ONG partenaires, ainsi que pour la BAIF, pour faire ressortir le fait que le renforcement des capacités des organismes représentait un résultat valable que le projet devrait prévoir et dont il devait s'attribuer le mérite.
3. Grâce à la cartographie des incidences, l'équipe a également pu mieux définir la « responsabilisation des femmes ». Cela a mené à un débat sur les modalités d'intégration d'indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs, et particulièrement sur la nécessité d'envisager des mesures permettant une meilleure documentation des changements qualitatifs.
4. L'équipe a également utilisé des éléments de la cartographie des incidences aux fins de la planification participative par les femmes dans les collectivités rurales.

---

<sup>19</sup> *M&E System for Swayamsiddha Project: Draft*, préparé par M&E Cross-Cutting Group, 29 novembre 2000.

### **Suivi - intégration systématique des considérations de genre au sein de l'IP UDB<sup>20</sup>**

L'IP Utilisation durable de la biodiversité (UDB) s'attache aux liens entre la gestion locale de la biodiversité et les grandes politiques planétaires. L'IP UDB reconnaît l'importance des considérations de genre (ou sexospécificités) dans la recherche sur la biodiversité et s'est engagée à intégrer systématiquement ces considérations dans son programme et ses projets. Une importante caractéristique de cette démarche consistera à relier les questions d'équité entre les sexes dans les recherches appuyées par l'IP aux questions d'équité au sein de l'équipe et au CRDI.

En février 2000, l'équipe de l'IP UDB a tenu un atelier en Uruguay et a appliqué la démarche de la cartographie des incidences à l'élaboration d'un cadre de rendement devant favoriser l'intégration systématique des considérations de genre au sein de l'IP. Dans cette situation précise, la cartographie des incidences a été utilisée afin d'établir un certain nombre d'étapes clés du suivi du processus d'intégration<sup>21</sup> :

1. L'équipe a élaboré un énoncé de mission, pour l'aider à définir « l'intégration systématique des considérations de genre », ainsi qu'un énoncé « idéal » concernant la contribution au sens large de l'IP au processus.
2. Les membres de l'équipe de l'IP UDB se sont définis comme les cibles clés en ce qui concerne l'influence exercée sur les changements de comportement.
3. L'équipe a décrit comment les comportements, les relations, les activités et les actions du personnel de programme vont changer.
4. L'équipe a précisé des jalons que le personnel de programme devra atteindre progressivement, afin de pouvoir évaluer les changements de comportement relativement aux considérations de genre au sein de l'IP, au Centre et avec les partenaires.

---

<sup>20</sup> *'Are We There Yet?': Monitoring and Evaluation of Gender Mainstreaming in the Sustainable Use of Biodiversity Program Initiative (Evaluation Framework and Timeline of Activities)*, préparé par Sheri Arnott, 25 septembre 2000.

<sup>21</sup> *Mainstreaming Gender in SUB: Developing a Performance Framework to Evaluation Success. Report on Gender Mainstreaming held during SUB Team Meeting, February 8-12, 2000*, atelier préparé par Sheri Arnott et animé par Terry Smutylo, 26 février 2000.

- 
5. Les membres de l'équipe ont cerné la combinaison de stratégies que l'IP UDB mettra en oeuvre pour relever le défi que pose l'atteinte de l'incidence souhaitée (c.-à-d. les changements qu'elle aimerait voir se réaliser dans l'idéal).

L'étape suivante pour les membres de l'équipe IP UDB a consisté à déterminer les méthodes de collecte de données qui leur permettraient d'observer et de consigner tout changement dans les comportements, les relations, les activités et les actions du personnel de programme. Les outils de collecte de données retenus et maintenant utilisés sont les suivants : 1) des entrevues avec le personnel de l'IP (trois séries) et des entrevues avec certains partenaires (une série) et 2) l'examen des documents. Les entrevues avec le personnel et les partenaires visent à recueillir des données d'autoréflexion qui aideront l'IP à documenter les progrès réalisés (s'il y en a) par rapport aux données recueillies lors des entrevues précédentes. Les résultats qui en émaneront alimenteront une évaluation qui sera effectuée en 2002.

Les résultats initiaux de la première série d'entrevues des membres de l'équipe de l'IP UDB<sup>22</sup> ont permis de préciser si l'analyse des sexospécificités était ou non intégrée aux projets de l'IP UDB et, si tel était le cas, comment elle l'était. Les stratégies à cet égard sont présentées dans l'encadré 15.

Le défi que présente l'IP UDB est que l'intégration de la problématique hommes-femmes est de conceptualisation difficile et encore plus difficile à mettre en oeuvre de façon significative. L'IP UDB aborde de façon consciente les stratégies efficaces, ainsi que celles qui ne le sont pas, afin de prendre d'importantes décisions touchant les programmes et la gestion en s'appuyant sur la preuve qui découle de l'expérience.

---

<sup>22</sup> 'Are We There Yet?' Report on the First Rounds of Interviews with SUB PI Staff: As Part of Monitoring and Evaluation of Gender Mainstreaming in the Sustainable Use of Biodiversity Programme Initiative, préparé par Sheri Arnott, 19 janvier 2001.

---

**Encadré 15 - Stratégies d'intégration systématique  
des considérations de genre au sein de l'IP UDB**

1. Insérer les considérations de genre dans le cadre d'une analyse sociale. Cela permet à la fois de neutraliser l'aspect plus « menaçant » de l'analyse des sexospécificités, aidant ainsi à surmonter les réticences des partenaires, sans toutefois laisser entendre que le « sexe » soit la variable sociale la plus importante ou la seule qu'il faille prendre en considération.
2. Veiller à ce que les femmes soient représentées à différents niveaux au sein du projet, de l'équipe de recherche aux bénéficiaires.
3. Identifier les partenaires qui sont déjà engagés envers l'équité entre les sexes et l'équité sociale, même s'ils n'ont pas les compétences voulues pour entreprendre une analyse des sexospécificités. La modification de l'attitude des chercheurs est beaucoup plus problématique et exige plus de temps.
4. Inclure dans l'équipe d'examen des propositions une personne spécialisée dans les sciences sociales ou les considérations de genre. Cela permettrait de renforcer les capacités en sciences sociales de l'équipe du projet de recherche.

**Évaluation *ex post* : l'exemple du SRIFM<sup>23</sup>**

La cartographie des incidences résultats a été appliquée pour encadrer une évaluation *ex post* externe du Secrétariat du Réseau international de forêts modèles (SRIFM) en novembre 1999. Le principal objectif du SRIFM est de favoriser la coopération et la collaboration dans la promotion de la gestion, de la préservation et de l'aménagement durable des ressources forestières au moyen d'un réseau mondial de forêts modèles de taille adéquate. Les forêts modèles, ce sont les individus et leur façon d'utiliser les écosystèmes forestiers et d'interagir avec eux et avec les nombreuses ressources qui les constituent, dont le sol, l'eau et la faune. Les forêts modèles, ce sont également des partenariats communautaires et des personnes qui apprennent à prendre des décisions ensemble.

Cette évaluation a été menée pour satisfaire à une exigence de l'ACDI, qui demandait un examen du rendement du secrétariat. Dans le cadre des négociations, le SRIFM a convaincu l'ACDI d'appliquer la méthode de la cartographie des incidences pour permettre au secrétariat de faire

---

<sup>23</sup> *IMFNS Outcomes Assessment*. Équipe d'évaluation : Jim Armstrong, Fred Carden, Amanda Coe et Sarah Earl, juillet 2000.



---

porter son évaluation sur l'importance des partenariats et du renforcement des capacités dans le cadre des forêts modèles, plutôt que sur la mesure du rendement des forêts modèles.

La cartographie des incidences a été utilisée pour répondre aux questions d'évaluation suivantes :

1. Qui le SRIFM a-t-il atteint?
2. En quoi les comportements des partenaires du SRIFM ont-ils changé?
3. Quelle a été la nature des interactions du SRIFM avec ses partenaires?

**Encadré 16 - Incidences  
pour les collectivités locales**

*« Dans les cinq forêts modèles, des changements ont été observés dans les comportements et les relations et ils sont conformes aux principes de la participation et de la propriété locale, qui sont au coeur même du concept de forêt modèle. Ces résultats impressionnants indiquent que, fondamentalement, le concept de forêt modèle répond aux besoins des participants et que ces derniers croient que la participation au partenariat constitue un moyen d'encourager le développement personnel et communautaire. » [traduction] (IMFNS Outcomes Assessment, p. 14)*

Pour répondre à ces questions, deux ateliers ont été organisés avec le personnel du SRIFM au début de 2000. À l'atelier, le personnel a précisé les changements de macro-niveau qu'il voulait appuyer (vision), il a déterminé les domaines dans lesquels le secrétariat a travaillé à l'appui de la vision (mission), il a identifié les personnes avec lesquelles il a travaillé directement (partenaires limitrophes) et a indiqué les changements envisagés dans l'idéal pour les partenaires limitrophes (défis que pose l'atteinte des incidences). Puisque l'évaluation a mis l'accent sur les partenariats et le renforcement des capacités, des jalons à atteindre progressivement pour suivre les progrès réalisés dans ces deux domaines ont été établis pour deux des partenaires limitrophes, les collectivités locales et les fonctionnaires, dans cinq emplacements, dont un en Russie, un au Chili et trois au Mexique.

Les données aux fins de cette évaluation ont été recueillies au moyen de l'examen de documents et d'entrevues avec des personnes clés. Une fois les données recueillies pour les cinq emplacements, il y a eu analyse de chacune des cinq forêts modèles et comparaison des cinq emplacements.

Le rapport se termine sur la conclusion que le SRIFM a « joué un rôle important » [traduction] (p. 23) dans la création de forêts modèles et que cet appui a été crucial dans la production des incidences recherchées. En appliquant la démarche de la cartographie des incidences, l'évaluation a permis de préciser les contributions propres du SRIFM à la création de forêts modèles.

**Rapports reçus par la Section de l'évaluation d'avril 2000 à mars 2001**

<b>Titre, auteur(s), date</b>	<b>Domaine de programme</b>	<b>Projet visé</b>	<b>Pays/région</b>
<b>Rapports d'évaluation de projets et de programmes</b>			
<i>MANEJO COMUNITARIO DE LOS RECURSOS NATURALES EN LADERAS - INFORME DE EVALUACION EXTERNAL - FASE II - 1997-1999</i> , Bárbara María Krause et Gloria Meléndez (évaluation du projet sur l'agriculture de montagne mené par le CIAT - cette évaluation a été cofinancée par le CRDI et la DDC)	EGRN	MINGA 050210	Amérique latine et Caraïbes
<i>Mid-term Review: Wetland Production Systems Research Project, Bhutan</i> , Hans Schreier, Urs Scheidegger et A. Gomez, 24 octobre 1998	EGRN	GCRN 040301	Bhoutan
<i>Annual Review of Cities Feeding People Report Series (September 1995-December 2000) and the Cities Feeding People Web Site (February 1998-December 2000) in terms of Program Information Dissemination Accomplishments</i> , Jeffery J. Pelletier, 4 janvier 2001	EGRN	AU évaluation de programme	évaluation mondiale
<i>AGRICULTURA URBANA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE: Impactos de proyectos de investigacion (AGUILA)</i> , FLACSO et CRDI	EGRN	AU 004542 002759, 003753, 000778, 003152, 850203	Amérique latine et Caraïbes

---

Titre, auteur(s), date	Domaine de programme	Projet visé	Pays/région
<i>Transdisciplinarity and Participation: An Evaluation of Transdisciplinarity and Participatory Aspects of the IDRC Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative, Final Report, Michael Bopp, février 2001</i>	EGRN	ÉCOSANTÉ 004291, 004321, 003825, 003329-03-1, 100482, 003494	Équateur, Cuba, Éthiopie, Kenya
<i>Review of Generating Incentives for Sustainable Natural Resource Management Phase II (SRISTI), Yianna Lambrou, février 1998</i>	EGRN	UDB 003267	Inde
<i>Environmental Action Centres Phase II Evaluation, Martin Mujica, janvier 1999</i>	EGRN	UDB 050211	Brésil, Chili, Équateur, Paraguay
<i>TRAMIL II: Self-Evaluation, Sonia Lagos-Witte, septembre 1999</i>	EGRN	UDB 003233	Belize, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Honduras, Panama, Salvador
<i>Planting the Future: Community Biodiversity Development and Conservation Program Network Evaluation, janvier 2000</i>	EGRN	UDB 000813	évaluation mondiale

---

---

Titre, auteur(s), date	Domaine de programme	Projet visé	Pays/région
<i>CGIAR Program on Participatory Research and Gender Analysis Internally Commissioned External Review</i> , janvier 2001	EGRN	UDB 002810	évaluation mondiale
<i>IDRC-Funded Research on Indigenous Knowledge</i> , Tamara Dionne-Stout et Steve Langill, novembre 1999	EGRN	UDB 87 projets portant sur les connaissances autochtones en matière d'environnement	évaluation mondiale
<i>IMFNS: Outcomes Assessment</i> , Jim Armstrong, Fred Carden, Amanda Coe et Sarah Earl, The Governance Network, juillet 2000	EGRN	SRIFM	Russie, Mexique, Chili
<i>Enhancing Research Capacity in Ukraine: the Experience of IDRC in Environmental Management Development in Ukraine (EMDU) as Applied to the Rehabilitation of the Dnieper River: A Case Study</i> , Jean-H. Guilmette et Igor Iskra, 3 octobre 2000	EGRN	BIECE 003695	Europe de l'Est

---

---

Titre, auteur(s), date	Domaine de programme	Projet visé	Pays/région
<i>Infrastructure Services Performance Review Environmental Management Development in Ukraine - 1 project (1994-1998)</i> , préparé par Cowater International Inc. en novembre 1999 et reçu en février 2001	EGRN	BIECE 003695	Europe de l'Est
<i>War-torn Societies Project in Practice</i> , June Kane en collaboration avec le personnel du projet, 1999	ESE	CPR 000853	évaluation mondiale
<i>Rebuilding After War: Lessons from WSP</i> , Matthias Stiefel, 1999 (évaluation interne)	ESE	CPR 000853	évaluation mondiale
<i>The War-torn Societies Project in Puntland, Somalia</i> , Ken Menkhaus, mai 2000 (évaluation indépendante)	ESE	CPR 000853	Somalie
<i>Diagnóstico de la Investigación para la Consolidación de la Paz en América Central: A Review of Research for Peacebuilding in Central America</i> , Angel Saldomando, Carmen Rosa de León, Ricardo Riberia et Carlos Sojo, novembre 2000	ESE	CPR 000853	Amérique centrale

---

---

<b>Titre, auteur(s), date</b>	<b>Domaine de programme</b>	<b>Projet visé</b>	<b>Pays/région</b>
<i>The Eastern and Southern Africa Municipal Development Programme: Final Evaluation Report of Phase III (1998-2000)</i> , Bamidele Olowu, 28 février 2001	ESE	ERPS 000833	Éthiopie, Kenya, Malawi, Namibie, République d'Afrique du Sud, Ouganda, Zimbabwe
<i>Review of Environmental Policy Initiative, Phase I</i> (examen et évaluation indépendants commandés par les parties prenantes), 1999	ESE	CPR 003746	Afrique du Sud
<i>Technical Assessment of the Final Report for the Arias Foundation-CERCA Project on Local Reintegration Strategies in Central America and Colombia</i> , Stephen Baranyi, mars 2000	ESE	CPR 004594	Amérique centrale et Colombie
<i>Technical Assessment of the Supplement Request for the Arias Foundation-CERCA Project on Local Reintegration Strategies in Central America and Colombia</i> , Stephen Baranyi, juin 2000	ESE	CPR 004594	Amérique centrale et Colombie

---

---

Titre, auteur(s), date	Domaine de programme	Projet visé	Pays/région
<i>Evaluation Study: 4 Reports (a) IDEA Challenge, Change and Transition, An Institutional Assessment; (b) Country Assessment: Nigeria; (c) Country Assessment: Indonesia; (d) Country Assessment: Guatemala, E.T. Jackson &amp; Associates, Ottawa, 2000</i>	ESE	CPR 004109	Nigéria, Indonésie, Guatemala
<i>A Review of the South African Local Business Service Centre Programme: Current Status, Future Prospects: Final Report for International Development Research Centre - Regional Office for Southern Africa, Robin Bloch et Stephen Daze, 19 juin 2000</i>	ESE	PMMEIT 002141	Afrique du Sud
<i>Evaluation of the Industrial Support Unit (Palestine) Project, James Mullin</i>	ESE	PMMEIT 060026	Palestine
<i>Evaluation Report of Equinet Activities, Christine Laurell, septembre 2000</i>	ESE	ERPS 004378	Afrique australe
<i>Micro Impacts of Macroeconomic and Adjustment Policies (MIMAP) Program Initiative Review of Experience: Direction for the Future, Vijay S. Vyas, octobre 2000</i>	ESE	MIMAP évaluation de programme	évaluation mondiale

---

---

<b>Titre, auteur(s), date</b>	<b>Domaine de programme</b>	<b>Projet visé</b>	<b>Pays/région</b>
<i>Evaluation of UPLB's Institutionalization of the Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS)</i> , Jaine C. Reyes et Ma Lourdes C. Torno, février 1999	ESE	COMM-DB 90-0279	Philippines
<i>Rapport d'évaluation du Réseau de recherche sur les politiques sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS-AOC)</i> , Bé-Rammaj Miaro II, juillet 2000	ESE	ERPS 003930	Afrique
<i>CAPAS Program Evaluation: Final Report</i> , Stephen L. Harris et professeur Olu Ajakaiye, octobre 2000	ESE	CEC 004479	Afrique
<i>The Micronutrient Initiative: Evaluation of Programs and Operations 1992-2000</i> , rapport confidentiel, Anne Whyte, Mestor Associates Canada, juillet 2000	ESE	secrétariat IM	évaluation mondiale
<i>Mid-Term Assessment of the ACACIA Program of IDRC 1997-2000</i> , rapport confidentiel, Anne Whyte, Mestor Associates Canada, mars 2000	TIC-D	ACACIA	Afrique

---



---

Titre, auteur(s), date	Domaine de programme	Projet visé	Pays/région
<i>GK-AIMS (Global Knowledge: Activity Information Management System) Evaluation</i> , Michael Graham, avril 2000	TIC-D	Bellanet 002037	évaluation mondiale
<i>Success Stories of Rural ICTs in a Developing Country: Report of the PAN Asia Telecentre Learning &amp; Evaluation Group's Mission to India</i> , novembre 2000	TIC-D	PAN 003778	Asie
<i>An Evaluation of PAN's Web site and Technical Services</i> , Michael Graham, mars 2000	TIC-D	PAN évaluation de programme	évaluation mondiale

---

---

Titre, auteur(s), date	Domaine de programme	Projet visé	Pays/région
<i>Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects</i> , Holub, Technology Services Group Inc., février 2000	EGRN, ESE, TIC-D	PMMEIT 840193, 910216, 910236, 890039, 841032, 870342, 928750, 900289, 861008, 870167, 950610, 871036, 900001, 851020, 920806, 921301, 890280, 920011, 870084, 880258, 891035, 891005, 920274, 911029, 901008, 890019, 891027, 911001, 920800, 880215, 910158, 931013, 901019, 921452, 900278, 911051	évaluation mondiale

Titre, auteur(s), date	Domaine de programme	Projet visé	Pays/région
<b>Examen du système d'évaluation</b>		<b>Numéros des RFP</b>	
<i>PCR Content Analysis Study</i> , Odilia Maessen, 30 novembre 2000	EGRN, ESE, TIC-D	000014, 000032, 000058, 000074, 000194, 000236, 000300, 000351, 000378, 000394, 000484, 000763, 000845, 000882, 001051, 001269, 001551, 001575, 001609, 002033, 002126, 002588, 002643, 003001, 003945, 040081, 040137, 040224, 040341, 830199, 870207, 870277, 880074, 880134, 880285, 890041, 890119, 890158, 890225, 890262, 900046, 900087, 900149, 900236, 900275, 900342, 910023, 910036, 910045 910076, 910094, 910132, 910146, 910178, 910218, 910224, 910241, 910272, 910299, 920017, 920232, 920403 920415, 920610, 920611, 920615 920618 920810, 921100, 928456, 928751, 928757, 928759, 931501, 938755	évaluation mondiale

